

Consejos de inversores a iniciadores

Consejos de inversores a iniciadores

Consejos de inversores a iniciadores



1ª Edición
ISBN: 978-84-9916-653-7
DL: M-13974-2010
Impreso en España / *Printed in Spain*
Impreso por Bubok

íNDICE

Prólogo BBVA

Hace no mucho hablaba con un viejo amigo de la universidad sobre *aquellos maravillosos años*. Eran tiempos en los que toda nuestra juventud y ánimo nos permitía comernos el universo con las batallas que cada día comenzábamos y pensar que, con ellas, íbamos a cambiar el mundo. Y aunque nuestro mundo por aquel entonces se acabase en la puerta trasera de la facultad, aquello era suficiente para mantenerte en vilo por las noches y hacerte sentir emociones difíciles de olvidar… Aquello, sin duda, era emprender…

Todos hemos sido alguna vez emprendedores. Y sin duda, si hay algo en lo que creo que todos estamos de acuerdo es en el hecho de que a la hora de conseguir llevar a buen puerto una empresa tiene una importancia vital la actitud con la que lo afrontemos, más allá de la propia empresa en sí misma. Eso es emprender, tener el valor de enfrentarse a los condicionantes adversos y a las pasividades diarias a la hora de acometer un cambio, algo nuevo, una transformación, y eso, como decíamos, por activa o pasiva lo hemos vivido todos.

Con este concepto muy fresco y con el ánimo de impulsarlo, desde BBVA empezamos a trabajar hace ya más de un año en BBVA Open Talent, un programa que persigue apoyar de una manera activa a emprendedores de hoy en día, de los que se atreven a enfrentarse a no ser compren-

didos porque lo que están haciendo transforma la realidad que les rodea con sus innovaciones. Y lo hicimos desde la responsabilidad de una gran organización financiera, centrándonos en apoyarlos de manera activa y rebasando los límites del mero aporte económico.

Lo que subyace detrás del programa es un razonamiento básico y realista: la situación de la composición de nuestro mercado empresarial —con su elevado porcentaje de Pymes y autónomos que, en los tiempos actuales, viven una situación complicada en la que hasta las actividades más consolidadas parecen tener dificultades para respirar—. En ese contexto, no podemos olvidarnos de la innovación; todo lo contrario, debemos ser capaces de adivinar los cambios que se avecinan y comprender la magnitud de los mismos para precisamente reinventar cada uno de los pasos en los que vamos a seguir caminando.

Y por suerte, a día de hoy contamos con una batería de posibilidades que nos permiten acercarnos a todos los interlocutores que nos rodean de una forma mucho más ágil y dinámica, con lo que tan solo hay que poner intención por parte de cada uno para conseguir alcanzar el contacto con ellos. Y en ésas andamos.

La innovación es cada vez más abierta, por eso pensamos que los emprendedores tienen la palabra. Se acabaron los tiempos en los que avanzar era una cuestión de desarrollar lo que surgiese en un laboratorio —transición tan complicada...— o de que un área de una gran organización fuese la visionaria de la misma. Hoy la palabra la tenéis todos y cada uno de los que leéis estas páginas...

Como nadie dijo que fuera fácil, ayudas como las que se os brindan a continuación en los magníficos artículos que

propone este libro siempre tienen un valor añadido; ser el ejemplo de aquellos que se atrevieron a romper moldes incluso cuando la situación era propicia para no hacerlo. Si sois capaces de captar el concepto común que entre todas sus líneas se transmite, el de ese entusiasmo para con sus proyectos, estaréis en la buena línea. Y sin duda, se os abrirán las puertas del éxito.

Desde BBVA, mientras tanto, seguiremos trabajando en todo nuestro apoyo a la innovación y a vuestro emprendimiento para poder deciros: ¡ADELANTE!

Fernando Summers
Responsable de gestión del conocimiento y la innovación en BBVA

Prólogo Red.es

Desde que el economista austriaco Joseph Schumpeter sentara las bases de una nueva teoría económica definiendo la figura del emprendedor, sabemos que si hay una característica básica del mismo es su capacidad para la innovación. Yo añadiría otra: la irreflexiva decisión de lanzarse al vacío a conquistar terrenos desconocidos. O lo que decía mi admirado Jean Cocteau: «Lo consiguieron porque no sabían que era imposible».

Hoy, situados en la cúspide de un cambio estructural como no ha habido otro en nuestro tiempo —de mucho mayor calado que la crisis económica, que tiene un efecto coyuntural— estamos cambiando cosas, y es que desde nuestro sector estamos transformando nuestra sociedad.

Estoy convencido, como muchos, de que esta situación de cambio profundo no es sino una oportunidad para todos los que interpretamos adecuadamente los nuevos tiempos, para todos los que creemos en la capacidad de hacer las cosas de manera diferente. Comprometidos como estamos en Red.es con el desarrollo de una sociedad de la información para todos, no podemos pasar por alto el hecho de que vivimos en un país en el que más del 95 % del tejido empresarial está constituido por Pymes con un elevado porcentaje de ellas —cercano al 70 %— situadas dentro de la definición de micropyme —es decir, con menos de 10 empleados— y autónomos.

Con un potencial tecnológico que apenas hemos comenzado a utilizar, empieza a resultar evidente que la capacidad para generar valor añadido de nuestras empresas debe mirar, necesariamente, al talento; una cualidad que se encuentra en las personas y que hay que identificar y ayudar a que propicie productos *innovadores*, comercializados por empresas *innovadoras* que enriquezcan el ecosistema de emprendedores en la Red que poco a poco empezamos a tener en España.

Convencidos de que no todo se puede «enseñar» —en el sentido de utilizar un modelo educativo «al uso» para transmitir una serie de «saberes productivos»—, sí es cierto que todo se puede aprender. Por ese motivo, hemos decidido apoyar la publicación de esta obra colectiva, que recoge la experiencia y los conocimientos de muchas personas con talento para emprender en sectores diversos y que tienen en común la pasión por la innovación. Iniciador es uno de esos eventos diferentes en donde se transmite conocimiento en red de manera directa, sin aditivos, de empresario a aprendiz de emprendedor, favoreciendo el *networking* y aprendiendo de los aciertos y de los errores. Todas las contribuciones son una aportación al «emprendizaje»; al aprendizaje, a la apropiación de una serie de cualidades, habilidades y capacidades que se redefinen a cada paso que da el emprendedor. Se trata, por tanto, de un conjunto de «píldoras» que ayudarán a estimular el desarrollo de esas capacidades.

Lo hablaba recientemente con uno de mis colaboradores: es destacable el enfoque pragmático y desmitificador de la obra en su conjunto, eligiendo aportaciones indivi-

duales que ayuden a definir una relación «natural» del emprendedor con el inversor; que muestren la verdadera naturaleza de los instrumentos financieros al alcance del primero, poniéndolos en el contexto de una actividad, la emprendedora, de definición imposible... Todo ello contado en clave de conexiones, conversaciones y comunicación, elementos comunes en la era de las redes.

Se trata de una obra muy valiosa que refleja el esfuerzo realizado para su compilación. El hecho de que incluya en su mayor parte historias con personalidad propia, ayuda a que el lector la devore con la necesaria intensidad y la pasión que demanda esta narrativa posmoderna, que trasciende a esas absurdas bibliotecas del siglo pasado en las que se han convertido las «estanterías de las tiendas del puente aéreo».

Sebastián Muriel
Director General
Red.es

INICIADOR, DE EMPRENDEDORES PARA EMPRENDEDORES

¿Qué es Iniciador?

Iniciador es una **comunidad de emprendedores** que tiene como objetivo **fomentar y facilitar el emprendizaje**. Para conseguirlo se organizan actividades en diversas ciudades. Actividades **de emprendedores para emprendedores**, donde puedan compartir conocimiento y experiencias de tú a tú.

Donde emprendedores consolidados con varias empresas creadas puedan ayudar y animar a los que tienen, por el momento, sólo una idea de negocio y están pensando en dar el salto. Nuestras actividades están dirigidas a emprendedores principalmente tecnológicos, aunque está abierta a emprendedores en otras áreas y a personas interesadas en el emprendizaje.

La actividad principal es un **evento** cuyo objetivo es reunir a emprendedores en un foro donde puedan conocerse. El evento comienza con una breve presentación de cada uno de los asistentes y continúa con una charla o sesión de trabajo en común sobre un tema concreto relacionado con el emprendizaje dirigida por un emprendedor consolidado. Posteriormente tiene lugar una sesión de networking donde se puede charlar distendidamente sobre búsqueda de financiación, planes de negocio, promoción, etc...

Actualmente se realizan eventos de periodicidad generalmente mensual en más de **22 ciudades** de España organizados por **20 grupos** locales formados por más de **60 voluntarios**. Por los más de **100 eventos** organizados han pasado unos **6000 emprendedores** a aprender de más de **70 ponentes** distintos, entre los que se encuentran la práctica totalidad de los emprendedores tecnológicos más relevantes en España. La capacidad de convocatoria varía ente 100 -130 (Madrid, Barcelona...) y los 25 - 30 de localidades más pequeñas.

Un poco de historia

Iniciador comienza en Madrid en Marzo de 2007 de la mano de Javier Martín (responsable de loogic, probablemente el blog más leido de negocios en Internet en España), Ángel María Herrera (emprendor serial en el mundo de Internet y la cultura) y Lucas Rodríguez Cervera (emprendor en el mundo del software e internet que publica la convocatoria original en su blog), tres emprendedores que detectan la necesidad de un evento exclusivamente enfocado a emprendedores. En la primera convocatoria, que atrae a más de 60 emprendedores, se decide el formato y las líneas maestras (aún presentes en los eventos) y se decide darle una periodicidad mensual. El evento destaca por su ambiente informal y fresco.

A mediados de 2008 se forma el primer equipo local en Barcelona, y poco más tarde en Valencia y Alicante. Durante 2009 el evento se comienza a llevar a cabo en más de 22 ciudades de España y muchas otras comienzan a prepararse para celebrar eventos durante 2010. Iniciador se

convierte así en el evento periódico con más capacidad de llegar a emprendedores de cualquier punto de España.

Organización

Iniciador está formado por Iniciador Global y los distintos grupos locales de cada ciudad o región.

Los grupos de Iniciador local, generalmente formados por entre 2 y 8 emprendedores, organizan las actividades de Iniciador en su ciudad o región. Algunos grupos como Galicia o Asturias actúan en varias ciudades. Estos grupos se encargan de todos los detalles la organización de las actividades (encontrar locales, ponentes, patrocinadores, etc...) y son autofinanciados.

Iniciador Global da servicio a los grupos locales y sus funciones son:

- Coordinar la estrategia de Iniciador como comunidad
- Coordinar la formación y el desarrollo de grupos de Iniciador local
- Responsabilizarse de los servicios globales (sistemas, finanzas, comunicación, etc...)

Iniciador es una organización sin ánimo de lucro. A nivel legal está constituida como Sociedad Limitada (INICIADOR EMPRENDEDORES SL) debido a que el equipo tiene más experiencia gestionando empresas que asociaciones.

LOS SIETE PECADOS CAPITALES DEL NUEVO EMPRENDEDOR: CÓMO CONTRARRESTARLOS

Ana María Llopis

Ana María Llopis es la fundadora de Openbank –Grupo Santander (principal banco de Internet en España y segundo en Europa en el momento de su lanzamiento)–. Ana María tiene una gran experiencia en nuevas tecnologías e Internet y fue consejera delegada de Viaplus y Razona, así como vicepresidenta ejecutiva en Indra. En la actualidad, Ana María Llopis pertenece al consejo de supervisión del banco ABN AMRO, al de BAT y al de Service Point. También ha sido consejera independiente de Reckitt-Benckiser y ha ocupado puestos directivos en sociedades como P&G, Playtex, Schweppes y Banesto. También es vicepresidenta de la fundación José Félix Llopis de arte latinoamericano, y ha sido parte del consejo de consultores sobre la Administración electrónica para el Ministerio español de Administraciones públicas desde el 2006. Ana María ha recibido reconocimientos y galardones, como el premio 2007 del Foro Internacional de Mujeres IWF a la mujer con capacidad para realizar grandes cambios, en Chicago. Ha sido miembro de la organización del programa de liderazgo del Foro Internacional de Mujeres IWF 2007-2008, también ha sido mencionada por The Times como una de las 100 ejecutivas más influyentes en el Reino Unido, y en 2005, ocupó el puesto 24 en el ranking de las mujeres más influyentes en el Reino Unido, según la publicación The Mail. Ganó el premio a la Ejecutiva Financiera del Año en Open Bank, 1995, y el Galardón del Institut Català de la Dona en 1997, además del premio Emprendedora del Año en 2001.

Los buenos emprendedores olvidan el pasado selectivamente y crean el futuro. El Futuro Ahora.

Vijay Govindarajan

Hace mes y medio, comiendo con Javier Martín de Loogic y el equipo de ideas4all en Madrid, hablábamos del proyecto de Bubok y de que se estaba fraguando un libro de consejos para emprendedores por parte de inversores y ángeles. Javier pensó que podría participar sin ser lo uno ni lo otro, por haber emprendido nuevos proyectos desde el ámbito innovador de la empresa privada –lo que se llama un intrapreneur– y como emprendedora, pues acompañé a mis hermanas en sus aventuras emprendedoras en Cataluña consiguiendo capital para Polyphonic –hoy Uplaya (detección del potencial de éxito musical de nuevas canciones y nuevos artistas)–. También, por haber estado en las dos épocas doradas de Internet: la previa a la burbuja con la creación desde un papel en blanco del primer banco por Internet en España, Openbank y el primer *broker online* con el apoyo de *backoffice* de Merrill Lynch, Openvalue. Además, en esta nueva ola, que creemos ha llegado para quedarse, sin burbujas, de la Web 2.0, con el proyecto ambicioso de ideas4all.com, cuyo objetivo es la democratización de las ideas, el cambio en el proceso de innovación y la construcción del *global brain* –el cerebro global–.

Hace pocas semanas le dije a Javier desde Asturias, por Twitter, que pensaba enfocarlo con el título *Los siete pecados capitales del nuevo emprendedor* y creo que le gustó.

Supongo que es porque todos, y por supuesto yo me incluyo en ese *todos,* en algún momento, como seres humanos y pecadores que somos, caemos en la tentación de alguno o todos ellos: lujuria, gula, envidia, soberbia, pereza, ira y avaricia. Y como contrapartida/contrapunto los expertos nos recuerdan que lo que habría que practicar en su lugar son las supuestas virtudes de castidad, templanza, caridad, humildad, diligencia, paciencia y largueza –generosidad–. Después no me pareció tan original porque ya hay varias entradas similares en Internet del tema. Aún así, decidí hacer mi versión personal de todas formas… Y como las tentaciones nos rodean y acechan de manera permanente, hay que estar alerta a los signos, ya que siempre estamos incurriendo en alguno de los pecados capitales, para combatirlos y conseguir que no nos desvíen de nuestra ruta. En definitiva, poder alcanzar el reino del éxito que nos hemos prometido en nuestros sueños y proyectos como emprendedores. Sueños que consisten no sólo en éxitos monetarios, sino objetivos sociales, productos y servicios más innovadores, personales, profesionales… aquello que, como algunos pensamos, podría cambiar o mejorar el mundo en que vivimos.

Lujuria. Está muy bien tener pasión y amor por nuestras ideas y proyectos, pero si nos pasamos y pretendemos convertir la pasión en una obsesión de ambición desmedida, un instinto básico lujurioso emprendedor donde queremos más y más, ser más y más deprisa e ir más allá de nuestras posibilidades y recursos, entonces estamos poniendo el proyecto en riesgo. No nos olvidemos de que la velocidad excesiva también puede matar una *Start-up*, lo decía David Sifry de Technorati, porque uno de sus primeros proyectos creció demasiado deprisa antes de poder

digerirlo y murió de éxito: alguien con experiencia tuvo que venir a tomar el relevo de la dirección. «El tamaño –nos decía– pasa primero de ocho fundadores (conocidos, los mejores en su especialidad) a 20 y luego de 20 a 100 y ya empiezas a no conocer a la gente, a no poder asegurar que tengan la misma visión, ni sus estándares de calidad o de coordinación estratégica del trabajo, se desmadra todo y pierdes el control, lo que te produce una sensación de vértigo e inseguridad». Querer abarcar demasiado es un vicio traidor que perjudica. Y contra el vicio de la lujuria, la castidad emprendedora. Tenemos que ser más castos y actuar según la medida justa de las cosas y de las pasiones. Por ejemplo, no se puede satisfacer y pensar en abarcar a todos en nuestro mercado objetivo, porque se cae en la mediocridad. Decía Guy Kawasaki en su libro *Reality Check:* «No temas polarizar a la gente, atraer a todos demográficamente solo garantiza la mediocridad, mejor haz muy feliz a un segmento». Hay que segmentar el mercado e ir poco a poco y paso a paso, recoger las frutas más bajas del árbol antes que las más difíciles de alcanzar. Sin embargo, la ambición controlada mueve montañas porque hace que sigas y no te descorazones por el camino.

Gula. Demasiado de lo bueno, la obesidad emprendedora del gasto y el emborrachamiento de demasiado capital también se vuelve contra los proyectos; al comienzo te parece que no importa porque va a ser un éxito, pero de repente el ritmo de crecimiento cambia. Hay motivos externos e internos no previstos, por ejemplo, llega la crisis económica como nos ha llegado a muchas *Start-ups* y no todo es fácil y te arrepientes de haber gastado tanto antes cuando lo tenías fácil. El emprendedor tiene que ser como las hormigas: más previsor y almacenar para cuando lle-

guen las heladas en lugar de comértelo todo de un atracón pensando que siempre encontrarás más de comer. La tentación de sobregastar es grande. Algo de eso nos ha pasado en ideas4all, donde pensábamos gastarnos casi todo el capital inicial en 18 meses en un gran *splash* para construir la marca y hemos tenido que recortar mucho y ejercer la templanza emprendedora, templanza presupuestaria, para que nos alcanzara el dinero 30 meses, o sea, 18 meses más del esperado en el *business plan* original. Hemos tensado las riendas del gasto en general y retrasado algunos productos y servicios del *road-map*. Hay que preguntarse con cada gasto: es necesario, contribuye a la satisfacción del usuario que al final es tu eje, nos hace crecer, nos hace mejores… No está el horno para bollos y nosotros en ideas4all.com aún vivimos con la incertidumbre de la próxima ampliación de capital. Nos hemos tenido que reinventar y ya tenemos, además del B2C, la fuente de ingresos B2B identificada, desarrollada y funcionando, ser una herramienta de innovación transformadora de la innovación empresarial. *Corporate Innovation transformer.*

La templanza en los gastos del equipo, salarios, bonos, *fringe benefits* –los beneficios adicionales al salario– en las notas de gastos, en el control férreo de lo estrictamente necesario son buenas prácticas; nada de comer en los restaurantes de estrellas Michelin ni viajes y hoteles de lujo con dinero del proyecto. Hay que predicar con el ejemplo, en ideas4all llevamos al consejo a comer a restaurantes con menús del día para que comprueben que no hacemos excepciones. Con la primera burbuja de Internet se cayó en malas prácticas de gastos, en muchos casos pensando en los múltiplos, descontando de beneficios futuros, que producirían las opciones que tenían los ejecutivos de las

Start-ups. Sería un horror caer en la sobreindulgencia del gasto hasta niveles de la obesidad emprendedora y del desperdicio, pero ocurrió y puede volver a ocurrir.

Nunca debemos sobreinvertir en un proyecto. Aunque se tenga el dinero, pasa como cuando hay mucho dinero en una ONG, o en una empresa sin fines de lucro o de caridad: el efecto resultante es perverso y disfuncional porque no sabes en qué gastar y no sientes la necesidad de priorizar ni de simplificar y, como te sobra, te olvidas muy deprisa de las cuentas, del control y de que tienes que tener ingresos. Cuando nos conmovió el *tsunami* de Tailandia en el 2004, consultamos con una amiga directiva de la Cruz Roja: «Queremos donar dinero, ¿qué nos aconsejas?», y nos contestó: «Dadlo a otra causa, porque ésta, por la difusión de los medios y las redes sociales tiene ya demasiado dinero y no sabemos cómo organizar la infraestructura para gastarlo adecuadamente, es demasiado, es contraproducente». El exceso de dinero se hizo disfuncional sin querer. También le puede pasar a cualquiera, como a aquellos que, por gastar demasiado, ya no consiguen más inversión porque no saben demostrar haber gestionado bien los recursos en época de crisis.

La gula no solo debe referirse al gasto, puede referirse a otras dimensiones, por ejemplo, exceso de experiencia o exceso de realismo o de tozudez, a la gula de virtualidad y obsesión digital olvidándose de que existe el mundo real, en fin… todas pueden llevar un proyecto al fracaso.

Envidia. Hay gente que dice que no hay envidia mala ni buena, que hay simplemente envidia, pero asumamos que sí las hay, que la buena es la admiración sana que provoca inspiración. La envidia, cuando es sana para los emprende-

dores, se refiere a tener un mentor emprendedor a quien envidiamos porque admiramos, un mentor/padrino/mecenas con quien dialogar y consultar. Tener un consejo asesor que ya ha pasado por este camino y que nos apoye es gratificante. Otra cosa es desear lo que otros tienen de manera enfermiza, es decir, querer tenerlo todo igual: su idea, su proyecto, su equipo, pasar por los mismos senderos; cuando cada *Start-up* o nueva empresa es diferente y necesita construir sus propios caminos.

Hay grupos que hablan mal de otros por envidia, esto, lamentablemente, es bastante español, hay quien lo llama el deporte nacional. Debemos evitar ese tipo de camarillas en el mundo del emprendimiento en general y más en el de la Web 2.0, hay que sumar, siempre sumar y nunca restar, porque hay espacio afortunadamente para que todos emprendamos y pongamos en marcha las ideas en las que creamos y por las que estamos dispuestos a dar muchas horas, mucho trabajo y poner mucha pasión.

Desear el dinero que debe ya tener Mark Zuckerberg de Facebook, o Bill Gates de Microsoft, o su capacidad para hacer el bien contra el paludismo con su fundación, es apetecible y no está nada mal, pero no podemos desearlo de forma enfermiza. A mí me hubiese encantado que ideas4all tuviese el número de registros que tiene Tuenti, pero somos dos animales diferentes. El mundo de las ideas es una verticalización de red abierta y colaborativa de ideas con un mercado más limitado y que busca compartir de otra forma, no es una red social privada de adolescentes encantados de compartir todo con sus amigos y con un hambre de comunicación y conversación nuevos. En cambio, los consejos de Carlos Barrabés los valoramos mucho

en nuestro proyecto y le tenemos una envidia sana por sus triunfos como emprendedor en España desde la primera ola de Internet. Y, personalmente, envidio el que Davos te reconozca como un líder con ideas que quieren cambiar el mundo, pero eso es como decir que me gustaría tener el premio Nobel, un imposible, pero sobre todo un improbable porque no he tenido una carrera orientada en esa dirección, y es que hay cosas y deseos que tenemos que reconocer que están muy pero que muy lejos de nuestras posibilidades, infinitamente lejos.

Y como contra la envidia nos recomiendan caridad, proponemos ejercer la caridad emprendedora, apoyar ad honórem a otros emprendedores, invertir si podemos en otros proyectos, ayudarles a levantar capital, correr la voz cuando una iniciativa nos ha gustado entre nuestros contactos y redes, hacer cosas gratis, proveerles de referencias, compartir nuestros aprendizajes, compartir nuestra ruta, provocar encrucijadas con las rutas de otros nos vendrá muy bien, nunca se sabe cuál de ellas, en intersección con la nuestra, puede luego a medio-largo plazo a su vez ayudarte a ti.

Soberbia. La soberbia es creerse siempre el mejor, creer que todo lo tuyo es mejor y que nunca te equivocas. Además, si ves algo bueno, siempre piensas «yo lo habría hecho mejor de como lo han hecho los demás». Una cosa es tener confianza en uno mismo y en tu proyecto y otra es pensar que no hay quien te gane y menospreciar al adversario, no hay que caer en la soberbia emprendedora, la arrogancia, la presuntuosidad, la egolatría del *todo lo mejor es tuyo*. Cuántas veces hemos oído «mi web es la más chula, la que tiene mejor arquitectura, mejor navega-

ción, mejor *footprint*, *ranking*…», y la de tu competencia no vale nada, a pesar de que tenga el doble de tráfico y el triple de clientes que la tuya.

Tengo un amigo que dejó su trabajo en la Administración pública y luego se hizo empresario, que siempre repite «a todo hay quien te gane». Creo que es una máxima a tener en cuenta siempre.

Cuando se sabe que alrededor del 70 % de las nuevas empresas quiebran en menos de tres años y menos del 10 % sobreviven hasta los cinco años, intuyo que entre los motivos tiene una importancia especial el no reconocer nuestros errores y rectificar a tiempo cuando las cosas no marchan, en lugar de insistir. Hay que tener suficiente humildad emprendedora, flexibilidad, creatividad y la cintura para reconocer los errores y reinventarte varias veces por el camino. Los clientes nos van dando pautas de lo que funciona y de lo que no. Hay que escuchar a los clientes. Refiriéndose a ello, Kawasaki cita a Mao: *«Let 100 flowers blossom»*, –«deja que florezcan 100 flores»–, deja que los usuarios hagan de tu producto el uso que ellos quieran y no el que tú te habías imaginado.

A veces, la soberbia es tal que nos ofusca y nos creemos todo, hasta nuestras propias mentiras. Ni nos damos cuenta de que son mentiras, mentiras creadas por nuestros propios mecanismos de defensa. Vuelvo a mencionar a Kawasaki, quien hizo la lista de las mentiras del emprendedor –algo muy interesante en su momento–: 1. Nuestras proyecciones son conservadoras –pero en realidad siempre somos ambiciosos–. 2. Hay una gran compañía que nos ha firmado ya la compra –y el cheque nunca llega–. 3. Va a incorporarse un súper equipo en cuanto tengamos finan-

ciación –y nunca se incorpora porque no es un tema de financiación–. 4. Nadie está haciendo lo mismo que nosotros –siempre hay proyectos iguales en paralelo, el mundo es muy grande e ideas similares surgen en todas partes–. 5. Nadie más puede hacer lo que hacemos nosotros –sin comentarios–. 6. Daos prisa porque hay otros VC interesados –no lances esos órdagos que te quedas sin ninguno–. 7. Oracle es muy grande para ser una amenaza –no menosprecies a los posibles competidores–. 8. Tenemos un equipo directivo probado para el proyecto –cada proyecto necesita de distintos equipos–. 9. Estamos defendidos por la patente –pero cuando tengas que defenderla judicialmente, no tendrás suficiente dinero–. 10. Todo lo que tenemos que hacer es tener el 1 % de ese mercado tan enorme y lo conseguiremos –la realidad nunca es así–.

En su último libro, *How the mighty fall –Cómo caen los poderosos–*, Jim Collins habla de la soberbia como el primer factor de la caída. «La primera (soberbia) tiene que ver con la arrogancia, con el "cómo" que reemplaza al "por qué", con la falta de aprendizaje en la organización y con descontar el papel de la suerte». Pero esto no solo les pasa a los poderosos, nos pasa a todos los emprendedores arrogantes.

¿Qué medidas podemos tomar bajo la perspectiva de la humildad emprendedora para actuar contra esto? Si encuentras alguien mejor que tú, contrátalo, rodéate de gente que te gane a todo y aumentarás las probabilidades de éxito, no entres en un mercado que no conoces, recuerda que la experiencia es un grado, fórmate en los temas que no conozcas con humildad, sobre todo en el área financiera, porque va a ser crítico para el éxito de tu empresa que la domines, no seas egocéntrico hablando

sólo de ti y lo que tú crees que hace tu producto, a los clientes no les cuentes tu producto sino cómo tu proyecto puede resolver y resuelve sus problemas, admite tus errores y corrígelos, trabaja con entusiasmo y sentido del humor, a la gente le gusta divertirse, reírse mucho, LOL, mientras trabaja o usa tus productos y servicios, halaga a colegas que lo estén haciendo bien y habrá reciprocidad. Pídeles consejos y plantéales problemas, sé abierto con la información, cuando sepas de un concurso o una ayuda que pueda interesar a otros, infórmales.

Hay que ser tolerante con el fracaso, siempre se aprende de los errores. El espacio para equivocarse es tan necesario para un emprededor casi como respirar. Nos decía David Sifry el año pasado en Zaragoza: «No hay recetas para el emprendedor pero lo más importante es crear un ambiente donde la gente sepa qué está bien, que es aceptable equivocarse, fallar, fracasar y volver a empezar. El fracaso es una medalla de honor –*golden badge*–, aprendes mucho más de los errores, si no los cometes es que no estás asumiendo suficientes riesgos, hay que encontrar ese equilibrio». Y esta cultura, tan arraigada en Estados Unidos, no lo está en Europa y menos en España, donde casi casi se estigmatiza el fracaso. Por ello es muy importante tener esto presente siempre. «Pero hay países donde tampoco se te permite ganar y tener éxito, donde hay que pedir perdón por triunfar, como Finlandia –decía Martin Mikos, de Mysql–. Cuando los gobiernos me preguntan qué tenemos que hacer para ayudar a los emprendedores, les digo: "Quedaos al margen, *stay-out-of-the-way*, no pongáis trabas administrativas y así el emprendedor, que es un disruptor, un rompedor nato, encontrará su camino"».

Tampoco debemos olvidar que algo de orgullo, confianza y mucha autoestima son necesarias para mantener la calidad, para seguir con el proyecto del que estamos orgullosos, para liderar. Son una fuerza que nos mueve hacia adelante en momentos de desmotivación. Tenemos que tener claro cuál es nuestro elemento, en qué área somos más creativos e innovadores, *el elemento* para conseguir el éxito, el elemento por el que sentimos pasión y amamos lo que hacemos, según lo define Ken Robinson.

Pereza. Dicen los expertos que nunca hay que caer en la tentación de no hacer lo que no nos gusta y caer en la pereza selectiva del emprendedor. Hay que hacer las cosas que te gustan muy bien y no abandonar las que no te gustan. El peor vicio de la pereza es el de no enfocarse en los principales objetivos del proyecto te gusten o no, el foco el foco. Nunca pierdas el foco, si quieres tener éxito no te desvíes por el camino con otras tentaciones que te alejen de él, recuerda que esa es tu visión y la primera razón por la que emprendiste esta ruta que exige tanto de ti.

¿Y cuáles son las cosas que no deben estar en esta pereza selectiva, cuáles son los aspectos que necesitan de nuestra diligencia empresarial para contrarrestar sus efectos nefastos? Mantener el rumbo del timón en la dirección adecuada, el foco en el objetivo del proyecto, liderar y motivar al equipo, que no decaiga, que no se desmotive por plazos largos de desarrollo por resultados más lentos, etc. Hay que tener un *business plan* aunque solo sea para saltárselo a la torera, porque nunca la realidad casa con las previsiones, hay que tener las finanzas y las cuentas de los bancos en la cabeza, haber definido muy bien el plan y los plazos de salida *exit strategy* si se va a Bolsa, si se vende o

qué pasa si no funciona, cómo se hace el cierre ordenado, aprender a negociar con los VC, asegurarse de que los accionistas no tengan sorpresas, tenerles siempre informados de las buenas y las malas noticias, mantener la red de contactos que exige el proyecto y cultivarla, mantener separadas la vida personal y la profesional –que es de lo más difícil, porque se mezclan dos aguas limpias y se vuelven turbulentas–, tener tiempo de ocio porque hay que recargar baterías para combatir la pereza –que puede ser también provocada por el agotamiento y no por una cuestión de actitud– y por último, pero no por ello menos importante, tener tiempo para pensar en el proyecto bajo una perspectiva a distancia porque es este tiempo, como aprenderemos, el que se convertirá en el más productivo de todos.

Hay otra pereza que es la pereza real, la de no querer trabajar suficiente, la de escaquearse siempre que se pueda. Ya sabemos que emprender no es fácil y requiere muchas horas, días y noches, fines de semana, horas robadas a las vacaciones y todo el equipo tiene que estar dispuesto a ello, que a nadie se le caigan los anillos por trabajar incluso en áreas que no estaban pensadas para él/ella; si no hay ese compromiso, que no entren en el proyecto porque luego será tarde y no funcionará. Y esto no quiere decir que se busquen maneras de disminuir el trabajo repetitivo e inútil y se desarrollen o busquen procesos operativos más productivos y que liberen tiempo para pensar… que es muchas veces escaso. Trabajar menos y de manera más inteligente no es ser perezoso y esta distinción es importante.

Hay que predicar con el ejemplo al equipo, hay que enseñar que la pereza conduce a la no supervivencia del pro-

yecto, que es el peor de los vicios. Decía Albert Einstein: «Dar ejemplo no es la principal manera de influir en los demás, es la única manera». La diligencia emprendedora y el sentido de la urgencia sí, el perfeccionismo no, ambas son las que distinguen a un buen de un mal emprendedor, el tiempo en este caso no es un caballero, no te espera, allí están otros que van a hacer lo mismo mejor que tú mejor y más rápido que tú, así que ponte las pilas ya. Y para esto es mejor no ser perfeccionista, como dice el gran y exitoso emprendedor Reid Hoffman, quien entre otros proyectos es fundador de Linkedin, la red social de profesionales ya con más de 50 millones de usuarios: «No seas perfeccionista es lo que les digo a los emprendedores de Internet, si no te da un poco de vergüenza tu versión 1.0 en el lanzamiento, entonces es que has lanzado demasiado tarde. Hay mucho valor en lanzar pronto, involucrar a los clientes, aprender de ellos antes de perfeccionar es crítico y puede dirigir tu progreso».

Ira. La ira, como yo la entiendo, es enfadarse en exceso, desesperarse, cogerse un monumental cabreo, actuar sin control contra lo que nos rebelamos, porque nos atañe, nos duele o sencillamente por una sinrazón. Pero prefiero en este caso poner la definición de Wikipedia, que me ha gustado mucho porque en ella he encontrado soporte a mi tesis de que la ira es una pasión, una pasión con mayúscula. La pasión sin control es la mala y su opuesto es la pasión controlada, beneficiosa:

«Ira, procedente del latín *ira*, es la pasión del alma que causa indignación y enfado, o bien, apetito o deseo de venganza, o como causa de violencia contra los demás o contra uno mismo.»

La ira del emprendedor surge a veces de la impotencia. Puede dañar en la mayoría de los casos la imagen y la reputación del emprendedor y su empresa. No se puede perder el control por ningún motivo. El enfado, el contratiempo, se lo traga uno y lo descarga en privado. La irritación, la rabia, el enfado, el odio no caben en las relaciones empresariales con proveedores, clientes, inversores, equipo, demuestran falta de control y se traslada freudianamente con o sin razón a cómo vamos o podemos manejar el proyecto y la empresa, e inmediatamente surgen dudas y éstas hacen que se adjudiquen a la empresa las mismas debilidades. Especialmente no te enfades con tus bancos y tus deudores, mantén excelentes relaciones con ellos siempre, y verás que serán compañeros en tu camino y aliados si siempre les informas con transparencia de cómo marcha la empresa y dónde tienes los problemas.

Sean Benson, cofundador de Provation, una compañía de *software* médico, le contaba en agosto a un grupo de ex alumnos universitarios su viaje como emprendedor y las lecciones aprendidas en su *Start-up* hasta la venta de la misma, otra referencia encontrada también en Twitter y que me gustó mucho:

«*Observe the Golden Rule. The world is too small to make enemies as an entrepreneur. The person you treat kindly or alienate today could be determining your destiny tomorrow. So be nice». –*«Hay que observar la Regla de Oro. El mundo es muy pequeño como para ir haciendo enemigos como emprendedor. La persona a la que tratas con amabilidad o alejas hoy, puede estar determinando tu destino mañana. Así es que sé amable»–.

Hay que construir relaciones y redes a largo plazo. Nunca sabes dónde te vas a encontrar a las mismas personas dentro de un mes con la movilidad laboral en el mundo global. Hoy por hoy el mundo físico está separado por seis pasos, el mundo es un pañuelo. O como dice Albert-László Barabási en su libro *Linked*, estamos en un *small world* interconectado. Pero para los que están interconectados digitalmente, es decir, a un *click* del buscador Google, ya la separación es menor, es tan solo de seis *pixels*, según nos cuenta Mitch Joel en su libro *Six Pixels separation.*

Hay que dejar siempre todas las puertas abiertas al diálogo y la ira es experta en cerrar puertas. En defensa del futuro de la empresa hay que tener paciencia emprendedora siempre y esto exige ser flexible en tu pensamiento, abierto para aceptar otros puntos de vista sin irritarte, estar preparado para cambiar la manera en que trabajas, tu producto, no solo oír sino escuchar y satisfacer las demandas de tus clientes, mantener la calma y explorar con paciencia rutas de innovación alternativas.

Nos recordaba Paz Garde en Twitter el otro día la anécdota de Edison sobre el fracaso y nos invitaba con otra perspectiva del mismo tema a no fracasar nunca.

«No existen los fracasos. La Programación Neurolingüística se fundamenta sobre algunas ideas básicas. Una de estas suposiciones dice que no existen los fracasos, tan solo los resultados.

»Cuentan que Thomas Alva Edison trabajó más de tres años buscando un filamento capaz de generar luz incandescente y que al mismo tiempo pudiera soportar la fuerza de la energía que lo encendía. Cuando el proyecto parecía imposible y los fracasos eran más de 2.000 le dijeron:

“Thomas, abandona este propósito, llevas más de tres años y has intentado más de 2.000 formas distintas y siempre has fracasado en cada una de ellas”.

»La respuesta de Thomas Alva Edison fue: “No he fracasado, he descubierto más de 2.000 maneras de no hacer este filamento”.

»Edison no consideró nunca la posibilidad de estar fracasando. Él estaba obteniendo resultados que le aportaban información y le acercaban cada vez más a conseguir su propósito. ¿Qué cambia si sustituimos fracasos por resultados? ¿Puede ser interesante cambiar la perspectiva? ¿Crees que puedes encontrar cosas positivas en cualquier resultado? Os invito a que no fracaséis nunca más.»

Yo meto la pasión en este apartado y sé que mucha gente no estará de acuerdo. Creo que contra ira, pasión emprendedora, además de paciencia, porque la pasión es una especie de ira positiva de sentimiento y emoción extrema positiva para mover todo aquello que nos provoca ira y no nos deja indiferentes, todo aquello que queremos arreglar o mejorar de lo que no rodea en nuestros entornos.

Comentaba Juan Carrión, de Innopersonas: «Gary Hamel, en *El Futuro del Management,* plantea que las capacidades humanas que más contribuyen al éxito competitivo de una empresa se pueden clasificar en una jerarquía: pasión, 35 %; creatividad, 25 %; iniciativa, 20 %; intelecto, 15 %; diligencia, 5 %; obediencia, 0 %». Como vemos, la pasión es la más importante. Un emprendedor sin pasión es como un oasis sin agua. La pasión es un elemento imprescindible y debe destilarse por todos los poros de la piel del emprendedor en lugar de la ira pasión. Después y por orden de importancia vienen la creatividad y la iniciativa.

Carrión hacía la puntualización: «Respecto a la clasificación que realiza Hamel, comentar que evidentemente la obediencia tiene cierto valor, sin determinadas normas las empresas serían anarquías. Pero lo cierto es que la obediencia, como la diligencia y la experiencia se pueden comprar muy baratas, son características de las personas que no marcan la diferencia».

Avaricia. Si buscamos en el *Diccionario* de la Real Academia, su definición dice: «(Del latín *Avaritia)* Afán desordenado de poseer y adquirir riquezas para atesorarlas». Y en el *Diccionario* de María Moliner la define como: «Cualidad de avaro o de tacaño». Y Avaro: «Ansioso de adquirir y atesorar riquezas sólo por el placer de poseerlas (acaparador, avaricioso, avariento, codicioso, urraca, usurero)».

Hubo una década no muy lejana donde la avaricia emprendedora y empresarial se llevaba a gala y según los expertos ha sido una de las causas de la crisis económica global de los mercados y de la banca que estamos sufriendo. Durante esa época, personajes de ficción como Gordon Gekko, creado por Oliver Stone en su película sobre Wallstreet, se convirtieron en héroes a emular. Pero la avaricia, como cualquier pecado en exceso, derrumba mundos, economías, culturas y crea tensiones políticas sin precedentes.

«No soy un destructor de empresas. ¡Soy un liberador de ellas! El punto es, damas y caballeros, que la avaricia, por falta de otra palabra mejor, es buena. La avaricia es correcta y funciona. La avaricia clarifica, atraviesa y captura la esencia del espíritu evolutivo. La avaricia en todas sus formas, hacia la vida, el dinero, el amor, el conocimiento, ha marcado el resurgir de la humanidad», Gordon Geeko.

La avaricia en un emprendedor se justifica cuando se trata del flujo de caja, que nunca es malo, al contrario, es una señal de salud de la empresa tener más que suficiente flujo de caja; quiere decir que los ingresos superan los gastos. El otro parámetro donde en mi opinión se justifica la avaricia empresarial es en el deseo de acumular clientes satisfechos y recurrentes, que es otra señal de que la empresa sobrevivirá los límites de los tres y cinco años que no sobreviven más del 70 % y 90 % de las empresas, respectivamente.

Con relación al primer punto le oí este año en Barcelona Hit al catedrático del MIT Keneth Morse: «*CFIMITYM : Cashflow is more important than your mother».* –«El flujo de caja es más importante que tu madre»–. Y aunque nos hizo sonreír a muchos, es una verdad como la copa de un pino. Pero además de esto, dijo dos cosas muy importantes, la primera, que «en una *Start-up Sales,* las ventas son más importantes que la tecnología», y la segunda, que «no busques que tu dinero venga de los VCs del capital riesgo o de ángeles, el dinero es menos caro cuando procede de tus ventas reales y de tus clientes». Esto es verdad pero no siempre es posible. Ya puestos, yo recomiendo buscar ángeles antes que VCs, aunque en España desafortunadamente hay pocos ángeles y no están muy organizados ni muy visibles para el nuevo emprendedor.

Y para seguir con los contrapuntos, contra la avaricia emprendedora, largueza –generosidad– emprendedora: comparte lo que puedas, no acapares, se debe compartir la soledad del emprendedor en su camino difícil y largo, es recomendable que emprendas tu proyecto al menos con un socio fundador, encuentra un *cofounder*, como dicen

los anglosajones, siempre te aportan, siempre contribuyen. Los cofundadores te acompañan, te sirven de *sparring* para pelotear tus ideas más locas, son tu red de seguridad antes de lanzarte al vacío. El cofundador es un compañero en este camino lleno de piedras y no siempre preciosas. En ideas4all, una vez que yo tenía claro que la idea que me rondaba la cabeza podía funcionar, monté un grupo de amigos y colaboradores con los que había trabajado a lo largo de mi vida profesional en distintas empresas; nos reuníamos al menos tres viernes al mes o en casa o en el despacho de Stanley Bendelac a teorizar y hacer *brain storming,* tormentas de ideas, y nunca mejor dicho, sobre el proyecto. Una vez perfilado, después de siete meses, decidimos invertir y lanzarlo al universo *online*. Éramos unas 15 personas, hoy todos inversores de la primera ronda de capital, y algunos en el equipo que trabaja en y gestiona ideas4all.com, ya que se entusiasmaron tanto con el proyecto que dejaron sus trabajos seguros para asumir este riesgo con entusiasmo.

Hay que ser generoso como fundador en muchos aspectos, pero sobre todo en comprometerse como inversor, cómo quieres que otros amigos, familiares y ángeles inviertan y arriesguen, si tú no lo has hecho también con tu dinero, si lo tienes o todo tu tiempo y compromiso si no lo tienes. No sería razonable de otra manera. Después, hay que gestionar y cuidar bien ese dinero con integridad y credibilidad, ya que es de todos los inversores. Si no estás dispuesto a compartir no podrás multiplicar, siempre pon tu dinero donde está tu discurso, tu palabra. Hay que estar preparados para multiplicar, debemos estar preparados para la escalabilidad del proyecto. No puedes asumir el

riesgo de que se paralice el servicio o el producto porque haya exceso de demanda.

También hay que ser generosos con la competencia, el mundo es suficientemente grande como para que quepamos todos, nunca sabes si en el futuro tu competidor será suficientemente complementario para hacer una alianza o una fusión. En ideas4all publicamos todos los concursos de ideas de los que nos enteramos aunque sean de nuestros competidores porque es un servicio a nuestros usuarios aunque sepamos que tendrán otras alternativas y que reduciremos el *share* del tiempo y de atención que pasan con nosotros, pero lo consideramos parte de nuestro servicio a ellos. Demuestra un interés genuino en ayudar a otros.

Y cuando se trata de que las *Start-ups* se asocien o hagan negocios, alianzas con los grandes, Chris Schipley, antes de Guidewire y Demo, nos advierte que «los elefantes tienen que bailar pero no necesariamente contigo, es un gran error pensar que van a cambiar para ti o por tu gran idea, se trata de cómo encajas tú con ellos, debes ser tú el que se adapta a ellos, recuerda que los elefantes son grandes, bailan su propio baile particular, pueden pisarte, así que mira bien por dónde pisan, y siempre ten presente en qué momento hay que abandonar el baile, cuando no estás obteniendo de ellos lo que te hacía querer aliarte con ellos».

Y para finalizar, querría poner la definición entre las muchas que he leído de emprendedores que más me ha gustado. Es la de John Howkins en el magnífico libro *The Creative Economy –La economía creativa–*, que recomiendo leáis todos los que queráis emprender. Define a los emprendedores creativos, como «esa gente que usa la cre-

atividad para liberar la riqueza que llevan dentro, en lugar del capital externo. Los emprendedores creativos piensan en términos de crear oportunidades, produciendo resultados y consiguiendo beneficios. Esto los conduce a crear sistemas y negocios que generan riqueza y que les liberan tiempo para su próxima gran idea».

Y no olvidemos que en tiempo de crisis hay más oportunidades para invertir, innovar y emprender, tenemos que olvidarnos selectivamente de parte del pasado y crear el futuro hoy.

10 CONSEJOS DE INVERSOR A EMPRENDEDORES

François Derbaix

Fraçois Derbaix, belga residente en España, nacido en 1974 en Bruselas. Vive desde el año 2000 en Madrid con su mujer, española, y dos hijas pequeñas, nacidas en el 2005 y el 2007. A nivel profesional, le interesa particularmente al desarrollo de negocios web internacionales y basados en opiniones de usuarios. Es ingeniero de gestión por la Université Catholique de Louvain, Bélgica (1992-1997), donde fue el primero de su promoción. Tiene formación en administración de empresas completada con ingeniería. En 1996 realizó un semestre de intercambio en la Escuela Superior de Administración de Negocios de Lima, Perú. Desde el año 2000 a la actualidad es el fundador y CEO de Toprural (Madrid), portal de turismo rural líder en Europa –presente en la actualidad en 10 países y disponible en ocho idiomas–. Fundador y coordinador de la asociación Voota (Madrid), página web con opiniones de usuarios sobre políticos y partidos. Cofundador, socio y consejero de Rentalia.com (Madrid), portal de alquiler vacacional líder en España, Portugal y Andorra; participado por Idealista.com, el portal inmobiliario líder en España, que detiene el 45 % de la sociedad desde 2008. Es socio y consejero de 11870.com (Madrid), servicio gratuito de información para encontrar y descubrir negocios, tiendas, empresas o profesionales; participado por Vocento, que adquirió un 30 % de la sociedad en el 2009. Es socio y consejero de Vinogusto (Bruselas), buscador de vinos y sitios donde comprar o degustarlos, con opiniones de usuarios y red social. Vinogusto es la web de vinos número tres del mundo en tráfico. Entre 1997-1999 fue consultor en The Boston Consulting Group (Bruselas).

Blog: http://francoisderbaix.com.

Twitter: http://twitter.com/fderbaix

Soy emprendedor antes que inversor –soy cofundador de Toprural.com en el 2000 y Rentalia.com en el 2003–. Después, gracias a los beneficios de Toprural, invertí en dos empresas, 11870.com en el 2006 y Vinogusto.com en el 2007, en las que también participo como consejero. Es con esta doble perspectiva que me gustaría proponerte unos consejos, basados en mi experiencia como emprendedor y como inversor.

1. La idea: utilidad para el usuario en una frase corta

Ante todo hay que saber comunicar claramente y de forma resumida de qué va tu proyecto. Para hacerlo, céntrate en la utilidad de tu servicio o producto para el usuario. No se trata del modelo de negocio ni del valor que aportará a los anunciantes o proveedores, sino del valor que aportará a los usuarios.

Me han propuesto varios proyectos donde la idea necesitaba medio folio para explicarse: mal empezamos. Todas las webs de éxito ofrecen un servicio al usuario que se puede resumir en una frase, como por ejemplo «buscador de ofertas de empleo», «buscador de anuncios inmobiliarios», «red social de amigos», «red social profesional», etc.

Sobre la idea, también comentaría que no es lo más importante, no tiene que ser nueva y no es un secreto. La idea no es lo más importante porque una buena idea con un mal equipo será un fracaso, mientras una idea regular con un equipo bueno puede ser un éxito. La idea no tiene por qué ser nueva, porque si realmente es nueva lo más probable es que no haya mercado. Hay tanta gente en este

planeta que es muy poco probable que seas el primero en tener una idea. Si no ha prosperado en otras partes hasta ahora, probablemente no sea tan buena. La idea tampoco es un secreto, compártela con gente que creas que te puede ayudar, criticar o asesorar.

2. Modelo de negocio en una frase corta

Al igual que la idea, hay que saber resumir el modelo de negocio en una frase corta. Muchos emprendedores comunican su proyecto con varias líneas de negocio. Creen que así convencerán mejor al inversor. No es así: cuantas más líneas de negocio, más dispersión y más posibilidades de no tener éxito en ninguna de ellas. Recomendaría elegir el modelo de negocio por el que apuestas y destacar solo éste. De esta manera, lo puedes resumir en una frase corta y asegurarte que comunicas de forma clara y contundente tu modelo de negocio. Algunos ejemplos de modelo de negocio en una frase corta: «cobramos a las empresas para publicar sus ofertas de empleo», «cobramos a las inmobiliarias para publicar sus ofertas de venta o alquiler», «vendemos una publicidad segmentada según el perfil y los intereses del usuario», etc.

3. Equipo pluridisciplinar, tres puestos claves –gestión, tecnología y usabilidad–

Para muchos inversores el equipo es más importante que la idea o el modelo de negocio, así que antes de buscar inversores, es mejor haber podido formar ya un buen equipo.

¿Y cómo es un «buen» equipo? Un buen equipo es multidisciplinar –no un equipo de clones, como suele decir Jesús Encinar–. En el caso de negocios web, en mi opinión, el equipo debería incluir gente inteligente y con experiencia en tres áreas claves: gestión, tecnología y usabilidad.

4. Fundadores a tiempo completo y que invierten su dinero

Es una ventaja importante que los principales fundadores se vayan a dedicar a tiempo completo al nuevo proyecto. Es un factor de éxito importante para el proyecto, por lo que es un tema importante para conseguir financiación. Sin embargo, muchos fundadores se plantean mantener su actividad actual y compaginarla con el lanzamiento de un nuevo negocio. Lo hacen porque no quieren renunciar a su actividad actual y porque se creen capaces de supervisar un equipo gestor que sí estará dedicado a tiempo completo. Creo que salvo contadas excepciones, no funcionará. Me cuesta encontrar casos de éxito donde los promotores del nuevo negocio no hayan tenido una dedicación casi en exclusiva. Recomiendo al respecto la lectura del *post Montar una empresa no es un hobby*, en JesusEncinar.com.

Por otra parte, me parece también importante que el emprendedor apueste su propio dinero en la empresa, además de el de sus amigos y familiares. Un emprendedor que invierte sus ahorros en su proyecto demuestra dos cosas: primero, que es capaz de ganar dinero –y ahorrarlo–, y segundo, que cree en su proyecto como para apostar su propio dinero. Lo segundo son sus amigos y familiares. Ellos son los que le conocen mejor. Si confían en él para invertir y arriesgar su dinero, dará algo más de con-

fianza a los inversores más profesionales que probablemente no le conozcan. Que los amigos o familiares, que no son inversores profesionales, inviertan no es ninguna garantía, pero me parece una buena señal.

5. Trasmitir empuje y ganas

Hace falta mucha energía, confianza, motivación y empuje para atravesar el desierto, para atravesar los primeros años de un nuevo negocio… Es importante que los inversores potenciales y el equipo noten que los emprendedores tienen este empuje y estas ganas. Si parece que falta motivación o compromiso por parte de algún fundador, quizás valdría la pena replantearse su participación en el proyecto.

6. Dominar el tema: no hace falta experiencia previa en el sector pero hace falta habérselo estudiado

Estoy firmemente convencido de que un buen emprendedor podría tener éxito prácticamente en cualquier sector, aunque no tenga experiencia previa en el mismo. Pienso así desde antes de haber empezado a trabajar y mi experiencia con Toprural me ha reafirmado en esta convicción. Monté con mi mujer la web de turismo rural líder sin tener experiencia previa ni en Internet, ni en turismo rural, ni en España –dedico a este tema un *post* en mi *blog Montar un negocio sin experiencia*–.

En mi opinión, no hace falta experiencia previa, pero sí hace falta completar el equipo con gente que la tiene y estudiar el sector a fondo para aprender de su funcionamiento actual. Para ello contratar o implicar en el

proyecto a algún experto podría ser un activo muy importante para la nueva empresa.

En cuanto a la competencia, no digas nunca que no hay competencia: si no hay competencia no hay mercado. Puede que no haya ningún competidor con un producto similar pero tiene que haber competidores con productos de sustitución, atendendiendo la misma necesidad de los usuarios.

7. Reparto de participaciones claro desde el inicio

Si hay varios fundadores o inversores en capital semilla, define cuanto antes el número exacto de participaciones y el porcentaje que tendrá cada uno. El reparto inicial puede vincularse a compromisos de permanencia o de dedicación de cierto tiempo por parte de los fundadores –por ejemplo, dedicación *full time* durante dos años– y acompañarse con opciones de compra-venta en caso del no cumplimiento de estos compromisos. No vale dejar el reparto de participaciones «para más adelante».

Por otra parte, recomendaría que el reparto de participaciones se haga sobre la base de criterios objetivos y, si es posible, no todos con el mismo porcentaje. Como criterios objetivos sugiero usar el sueldo de mercado de cada fundador –no todos tienen un sueldo igual, por lo que no todos valen igual en el mercado–, la dedicación en tiempo que se compromete a tener con el proyecto, y el sueldo al que renuncia sobre los dos primeros años. Por ejemplo, si un fundador gana en la actualidad 40.000 euros y se compromete a tiempo completo sobre dos años con un sueldo de 25.000 euros, podremos considerar que

se merece una participación equivalente a una aportación de 30.000 euros –lo que dejará de ganar–.

Este reparto inicial se tiene que hacer entre los fundadores, con participaciones al valor nominal, antes de que entren inversores financieros en una ronda posterior.

8. Previsión de gastos sobre dos años

Todos nos equivocamos en las previsiones de facturación y de flujos de caja. Las previsiones de los planes de negocio no son más que deseos o estimaciones a dedo mojado, generalmente con un crecimiento exponencial a partir de cierto mes o año que permite proyectar beneficios multimillonarios, generalmente a partir del tercer año. Me parece interesante hacer el ejercicio, y tener previsiones de ventas, pero no me parece fundamental. En mi caso incluso invertí en algunos proyectos donde no teníamos ninguna previsión de ventas. En caso de que decidas hacer estas previsiones y comunicarlas a tus inversores, recomendaría comunicar previsiones conservadoras para no generar falsas expectativas por parte de tus inversores.

Lo que me parece más útil es la previsión de gastos, por ejemplo, sobre dos años. Es necesaria para saber cuánto dinero necesitas en el caso de no facturar nada sobre los dos primeros años. Esta previsión también permitirá al equipo tranquilizarse durante los primeros meses de la nueva empresa. Es muy estresante gastar sin ingresar, y saber que los gastos se están realizando en línea con lo planificado ayuda a rebajar la presión. Uno puede pensar algo como «*ok*, estamos quemando y perdiendo mucho

dinero, pero estaba previsto y estamos llevando a cabo la inversión planificada».

9. Lánzate, ¿o no?

¿Prefieres presentar a los inversores un plan o algo ya montado? Algunos te recomedarán no enseñar nada ya desarrollado para no rebajar las expectativas de los inversores. Personalmente, soy más partidario de avanzar todo lo que se pueda, montarlo cuanto antes y enseñarlo a todos los que lo quieran ver. Soy partidario de un desarrollo ágil y abierto al público.

10. Valoración clara de la empresa y de la inversión que se busca

Cuando uno está contemplando una inversión en una empresa quiere tener una respuesta clara y sin rodeos a las siguientes preguntas:

¿Cuánto dinero se está buscando?

¿Con qué valoración pre *money* –previa a la ampliación–?

¿Qué porcentaje resulta de esta inversión con esta valoración?

Muchas veces, cuando se entra en temas de valoración, los emprendedores tienden a responder que «depende», «se puede comentar», «no está decidido»… En mi opinión, es una respuesta totalmente equivocada. Si no lo tienes claro, piénsalo y volveremos a comentarlo cuando lo hayas aclarado. En todo caso, facilitará mucho el proceso de captación de inversores si puedes hacer una propuesta

concreta, como por ejemplo «buscamos 200.000 euros por el 40 % del capital, es decir, valoración post *money* de 500.000 euros y pre *money* de 300.000 euros». ¿Y si es un importe negociable? Entonces ya lo negociará el inversor, ya te comentará si cree que es una valoración demasiado alta.

CONSEJOS DE INVERSOR A EMPRENDEDOR

Emilio Márquez

Cuando se trata de dar un consejo interesa saber bien de lo que se está hablando. Aún conociendo bien el terreno es complicado dar pautas ajustadas a cada experiencia. Sin embargo, ciertas premisas son universales, y no está de más no perderlas de vista. Así que con el firme propósito de orientar a los emprendedores que empiezan con ilusión su andadura empresarial escribo este artículo.

En mi experiencia, primero como emprendedor –reincidente– y posteriormente como inversor, siempre en negocios relacionados con la sociedad de la información e Internet, he afrontado distintas situaciones, tanto positivas como negativas, que me han ayudado a entender mejor al, a veces tan complejo, mundo de los negocios. Basándome en ella trataré de dar algunas pinceladas que orienten en el apasionante mundo del emprendimiento.

Como punto de partida siempre me gusta destacar la importancia de contar con un buen proyecto que resuelva una necesidad del mercado de manera contrastada entre el círculo más cercano al emprendedor. El que se decide a emprender, siempre con cantidades ingentes de ilusión y determinación, debe hacerlo con el convencimiento de que su idea es merecedora de horas de esfuerzo, trabajo y dedicación. A veces los proyectos no salen como nos los habíamos imaginado o nos habría gustado. Y es por esto que siempre hay que contar con dosis extra de análisis y autocrítica que nos ayuden a adaptarnos a las nuevas condiciones del mercado según éstas se produzcan. Pase lo que pase, la motivación es primordial, sin ella será imposible salvar los obstáculos y mucho menos convencer a ningún inversor, los cuales siempre pedirán dedicación absoluta del emprendedor al proyecto.

Uno de los principales problemas que encuentra todo emprendedor en su camino es la falta de financiación. El perfil más común de la persona emprendedora coincide con el joven que ronda los 30 años y posee experiencia en el sector donde pretende emprender. La juventud provoca que se parta de un capital limitado que en la mayoría de las ocasiones a duras penas da para arrancar la idea. En el contexto de las nuevas tecnologías, sector en auge, la implementación de ciertos proyectos no requiere excesiva inversión de capital. Es posteriormente, al pretender hacer crecer el proyecto, cuando se requiere una aportación externa. En una primera fase del proyecto, cuando las necesidades en recursos son todavía limitadas, comprometer los ahorros propios del emprendedor es importante pues éste tiene que ser quien más que nadie ponga la carne en el asador. Si no existen estos ahorros personales, convencer al círculo de amigos y familiares cercanos es el recurso más habitual, pues nadie mejor que quien conoce de toda la vida al emprendedor para depositar su fe incondicional y algo de liquidez en la primera fase del emprendimiento.

La confianza en la idea y conocerla a fondo son dos aspectos necesarios cuando exponemos un proyecto que busca financiación. De poco sirve que tengamos tan claras las oportunidades de negocio si no sabemos hacérselas ver a un tercero. Antes de presentarnos frente a un inversor conviene haber realizado cuantas estimaciones e informes sean necesarios hasta lograr la seguridad deseable. Ensayar una y otra vez un discurso claro de presentación del proyecto es muy recomendable. No existe peor carta para convencer que la duda y los titubeos.

El miedo es otra de las sensaciones que se han de evitar. Cierto es que la prudencia es una virtud que conviene no perder, pero dejarse dominar por la preocupación de fracasar es contraproducente. La aventura de emprender conlleva asumir los riesgos con valentía y determinación. Los miedos y las incertidumbres solo anulan el potencial de la idea.

Contactar con los inversores no siempre es sencillo. En primer lugar hay que saber quién puede estar interesado en participar económicamente en nuestro proyecto en concreto y, más importante, está en situación de financiarnos. Para ello buscaremos en la medida de lo posible el «capital inteligente» que es aquel que puede aportarnos un valor añadido en forma de sinergias, contactos potenciales, asesoramiento, etc. Habrá que distinguir entre los inversores, quién puede sernos más o menos afín para nuestro negocio. Los inversores no suelen publicar carteles publicitarios ofreciéndose a financiar, de manera que somos nosotros como emprendedores los que debemos informarnos de a quién nos interesa visitar. Para ello es útil disponer de una red de contactos de confianza, cuanto más extensa mejor. Aquí las redes sociales profesionales jugarán un papel crucial; herramientas a las que si les damos un correcto uso resultarán de una eficacia insuperable. En ellas no solo podemos contactar con colaboradores y posibles socios, sino empezar a conocer a profesionales que nos terminen llevando hacia la puerta de un posible inversor.

Para trabajar con eficacia las redes sociales profesionales necesitamos una cuidada identidad digital y mucho sentido común. No hay que abusar de las facilidades que

nos brinda la Red para establecer contactos, se trata de ir forjando una reputación digital seria y vinculada a nuestra actividad como emprendedor.

Resulta imprescindible la práctica del *networking online*, que ha de ser un *networking activo*, sobre todo teniendo en cuenta que nos encontramos inmersos en la era de las nuevas tecnologías y que es muy posible que nuestro proyecto esté estrechamente relacionado con las mismas.

Sin embargo, no hemos de olvidar practicar también el *networking offline*, y la valiosa oportunidad de presentarnos físicamente. Sin duda, los eventos –y hay muchos enfocados específicamente para emprendedores– son citas de obligada asistencia para un emprendedor. En ellos se dan encuentro personas con intereses comunes de donde pueden surgir interesantes alianzas y colaboraciones. Será éste el contexto ideal donde abordar elegantemente a un posible inversor, sin olvidarnos de las tarjetas de visita, herramienta que nos localizará en el futuro.

Se celebran también a lo largo del año diversos talleres de emprendedores, todos ellos con gran poder de convocatoria, que atraen a posibles inversores, socios potenciales y medios de comunicación. Se trata de una iniciativa que ayuda a dar a conocer proyectos de emprendedores españoles, en su mayoría proyectos de base tecnológica. Asistir en calidad de ponente es una gran oportunidad de «seducir» el interés de posibles inversores. Pero hacerlo en calidad de espectador también puede permitirnos entrar en contacto con otros emprendedores y aprender de su experiencia. En la actualidad, muchas son las iniciativas

que tratan de fomentar y respaldar la actividad de emprender, con el fin de orientar a los valientes que deciden apostar por una idea. Encontrar un hueco para estar en ellos es tan importante como reunirse con un posible cliente.

Por otra parte, la formación continua de un emprendedor es un elemento clave como profesional que es. Nuestros conocimientos no solo se traducen en un mejor dominio de lo que nos traemos entre manos, también nos dota de mayor seguridad a la hora de expresarnos en público o hacerlo frente a un inversor. Una vez hemos conseguido que un inversor nos escuche no podemos perder la oportunidad de presentarle un proyecto al que no se pueda resistir, de hecho los dos primeros minutos son claves en esta estrategia, pues a un inversor hay que enamorarlo desde el primer momento de forma concisa y clara. La formación del emprendedor se complementa con un buen equipo de trabajo que aporte potencial al proyecto, rodearse de talento es uno de los grandes aciertos hacia los que sin duda tiene que apuntar cualquier emprendedor que se precie. Apoyarse en opiniones de terceros y escuchar los consejos de los que tenemos alrededor aporta nuevos y valiosos puntos de vista.

A veces, no es en la inversión privada donde se encuentra la solución. Desde la Administración pública se brindan ayudas con las que apoyar un tejido empresarial que tanto enriquecimiento produce. En el caso de estar dirigiéndome a una mujer emprendedora, debe hacerse hincapié en el esfuerzo que desde estas entidades públicas se está haciendo para apoyar a las mujeres en un contexto en el que, aunque siguen siendo una clara y abrumadora

minoría, no paran de crecer. Estar informados de las distintas convocatorias y las soluciones de las que podemos disponer puede atar ciertos flecos con facilidad. Las subvenciones, ayudas y créditos a los que podemos acceder vienen justamente acompañados de requisitos incuestionables. En el momento en que decidamos tirar de la ayuda pública, las cuentas han de estar más que claras y no olvidar que las ayudas siempre llegan tarde.

En general, las cuentas deben estar lo más nítidas posibles en todo momento. Perdernos en la confusión de cobros, pagos, transferencias e ingresos sin una planificación previa acabará por ser la ruina de nuestra empresa. Preservar la caja es una prioridad para todo emprendedor. Precisamente ahora que no atravesamos una etapa de bonanza, conviene anticiparse a la crisis y pensar en los métodos a nuestro alcance para hacer sostenible nuestro negocio. Cómo conseguiremos vender y facturar debe ser algo que tenemos que tener muy claro desde el primer momento al definir la idea inicial del emprendimiento. Las tecnologías de la información y la comunicación nos obsequian con un abanico de herramientas con las que ahorrar costes y trabajar de forma más cómoda. El presupuesto debe reservarse a lo estrictamente necesario mientras las cosas no acaben por arrancar. Tomar esta premisa como hábito nos puede ahorrar sinsabores en el futuro.

Como principal fuente de referencia económica vamos a dirigirnos a nuestros libros de cuentas, pero sin perder de vista la información que llegue a través de nuestros medios de comunicación de cabecera. Nuestro negocio forma parte del mercado, al que no interesa perder de

vista. Se han dado situaciones en las que tras escuchar los datos económicos han surgido estrategias que han sacado el máximo partido al momento histórico-económico. Se trata además de adaptar nuestro negocio a las opciones del momento y no tratar de permanecer en una postura lejos de la realidad del mercado. Una ventaja intrínseca a todo emprendedor es la facilidad para cambiar un modelo de negocio según las circunstancias, cuestión que no es tan sencilla para las grandes corporaciones, por lo que si existe y surge una oportunidad, lo ideal es que el emprendedor se lance y la aproveche.

También, la pasión y el entusiasmo serán dos sensaciones imprescindibles para emprender. El proceso es tan gratificante como desalentador cuando las cosas se tuercen, de ahí la necesidad de disponer de una buena dosis de optimismo que nos haga más fuertes ante la adversidad. Hasta llegar a estas páginas he tenido que pasar por la vivencia de emprender con múltiples éxitos y fracasos en el mercado empresarial. He fracasado en algunas de las ideas que consideré brillantes, y he tomado decisiones tras pasar alguna que otra noche sin dormir. Pero a mí me ha merecido la pena.

Poder disfrutar de tu trabajo, haciendo lo que más te gusta y desarrollando tu propia idea es un lujo que no todos logran alcanzar. No se trata tanto de «ser tu propio jefe» como de poner la creatividad al servicio de uno de mismo. Recuerda que la idea es importante, pero mucho más lo es la ejecución de la misma.

Como inversor, reconozco que mi interés por un proyecto u otro radica en ocasiones en el simple atractivo de una idea. Por supuesto que nunca se olvidan las posibilida-

des de negocio que puedan existir tras un proyecto, pero me resultaría complejo entusiasmarme por una nueva idea si ésta no me seduce en su fondo y forma. El éxito nunca está asegurado, aunque la experiencia ayuda sin duda a saber anticiparse y visualizar dónde puede residir esa gran oportunidad.

CONSEJOS DE UN INVERSOR

Alejandro Núñez

Alejandro Núñez Jiménez es diplomado en estudios empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y licenciado en dirección, administración de empresas por la Universidad Rey Juan Carlos y Analista de Inversiones de Corporaccioncan. Ha desarrollado su carrera profesional en Bankinter, donde actuó como asesor bursátil especializado en productos de inversión –warrants, opciones y futuros, mercados internacionales y fondos de inversión–. En su última etapa en Bankinter participó en la creación del CRM de la entidad, obteniendo en el año 2005 el reconocimiento internacional al mejor CRM de Europa y Asia, otorgado por la consultora americana Gartner. En 2006 se incorporó a la Caja de Ahorros de Navarra, ocupando el puesto de analista de inversiones de Eurecan –la plataforma de apoyo a emprendedores de la entidad– donde se han apoyado más de 1.500 proyectos y se han invertido más de 60 millones de euros. Actualmente es el responsable de captación de proyectos en la zona media-baja de la península y ocupa la Presidencia de la Comunidad de Emprendedores con el objetivo de fomentar el networking entre sus miembros y atender todas sus necesidades. Participa en los consejos/comités de empresas como Nuubo, Minube, Bubok, Salir, Rockola, Bitext, Abiquo, Vivu… además de haber sido miembro activo en el lanzamiento de compañías como Almiralabs, Solaiemes, Okha, Vanios, Delta-R, Todotur, etc.

Lo primero que un emprendedor debe tener en cuenta a la hora de lanzar un negocio es, además de valorar que sea viable y que exista una necesidad en el mercado, *cómo financiarlo.*

Hay negocios, sobre todo tradicionales, que se pueden financiar con productos financieros al uso. Me refiero específicamente a préstamos o créditos. Es igual de importante tener una previsión de flujos de tesorería que nos haga ver cuál es la necesidad real de *cash* y en qué momento se producirá, así como saber elegir el producto financiero que se necesitará.

Pero primero, definámoslos:

- El **préstamo** consiste en una entrega de dinero de una persona o entidad financiera a otra persona, que se compromete a retornarlo en un plazo establecido junto con los intereses devengados según condiciones establecidas en contrato**.**

- En el **crédito**, la persona o entidad financiera pone a disposición de la persona una cantidad de dinero hasta un límite determinado y un plazo prefijado, percibiéndose periódicamente los intereses sobre las cantidades dispuestas.

DIFERENCIAS

PRÉSTAMO	CRÉDITO
El contrato se realiza con la entrega del dinero	El contrato se realiza mediante el consentimiento de las partes.
La entidad financiera entrega al prestatario una cantidad de dinero fija que el cliente deberá devolver con unas comisiones e intereses.	La entidad financiera se compromete a poner a disposición del acreditado dinero hasta un límite pactado y con un tiempo prefijado.
El prestatario se obliga a restituir la suma prestada más los intereses a lo largo del plazo.	El acreditado puede disponer de los fondos dentro del plazo y límites fijados, realizando disposiciones totales o parciales, que se irán reflejando en la cuenta de crédito.
El prestatario sólo reduce su deuda con las amortizaciones en los plazos fijados. Estas amortizaciones son devoluciones parciales de la suma prestada y solo se amortiza totalmente al cancelar el préstamo.	El acreditado puede hacer devoluciones totales o parciales de las cantidades dispuestas, que se irán reflejando en la cuenta de crédito, pudiendo llegar incluso el volumen de los ingresos a superar las disposiciones.
Los intereses se abonan por la totalidad del capital pendiente.	Los intereses se abonan en función del capital dispuesto.
Las amortizaciones, que se ajustan al cuadro de amortización incluido en la póliza, suponen una devolución parcial del capital percibido.	El capital debe devolverse al vencimiento o en las bajas o reducciones del límite estipulado.
No admite renovación. Al vencimiento del plazo establecido habría que efectuar un nuevo contrato de préstamo.	Admite la posibilidad de renovación y ampliación del contrato, al término del plazo.

Problemática en su finalidad

Ante todo hay que destacar que *los préstamos se suelen utilizar para la adquisición de bienes o disfrute de servicios cuyo precio es conocido de antemano* –electrodomésticos, vehículos, viajes…–, *mientras que los créditos se utilizan para las necesidades de liquidez que puedan surgir en determinados momentos.*

En el mundo empresarial los préstamos son recursos financieros que forman parte de los capitales permanentes

de la empresa, y, en consecuencia, deben financiar los activos fijos de la misma o bienes de larga duración. Sin embargo, el crédito se destina a la financiación del circulante, es decir, para cubrir necesidades de financiación de *stocks*, compras, desfases de tesorería, pagos imprevistos, etc., de forma que dicho crédito pueda quedar cubierto en cualquier momento por la propia actividad profesional o empresarial. El mal uso de estos medios puede generar graves problemas en la viabilidad de un negocio.

Otro tipo de negocios, sobre todo los que llevan asociado un fuerte componente de innovación o que requieren inversiones en Investigación y Desarrollo, normalmente requerirán de otro tipo de producto financiero. Principalmente me refiero a productos de inversión del estilo de los préstamos participativos o la mera compra de participaciones de la compañía.

Es muy importante conocerlos muy a fondo, no solo para la posterior negociación de la operación, sino para saber cuál es el más adecuado y qué repercusiones puede tener en el trascurso de la vida de la empresa –implicaciones societarias, contables, fiscales, etcétera–.

Un préstamo participativo es una figura tanto de inversión como de acompañamiento, eneralmente idónea para compañías en fase *Start-up*. En ella, y hablo de los que son convertibles, se negocian varios puntos críticos:

- *La aportación de* cash *en tramos según objetivos*. No se realizan las aportaciones en una sola fase, sino que se marcan unas metas temporales con un horizonte de 12-18 meses donde se va inyectando capital a la compañía si se cumplen ciertos parámetros económicos o no económicos que previamente han obtenido el *ok* del emprendedor.

Estos parámetros pueden basarse en aspectos financieros –ingresos, facturación, Ebit, Ebitda– o sobre otros –apertura de centros, personal, aceptación del producto o desarrollo del mismo–. Por ello, os recomiendo que siempre presentéis un plan de negocio muy muy realista y nada optimista, porque ese cierre de metas puede hacer que los abonos no se realicen en su totalidad y puede abocar a la empresa a un ahogamiento financiero con pocas salidas.

- *La dilución del derecho accionarial del inversor*, es decir, si tu compañía funciona como nos adelantaste en tu plan de negocio, nosotros aceptaremos que cada año vale más y por tanto nuestra aportación nos dará derecho a menos acciones en el momento de la conversión.

El plazo de inversión suele ser de tres a cinco años, aunque el derecho a convertir lo tiene la entidad emisora año a año. Con un ejemplo quizás se entienda mejor:

Una compañía recibe un préstamo participativo de 100 euros, donde se van a realizar aportaciones cada cuatro meses que nos darán finalmente un derecho a adquirir el 25 % de las acciones de esa compañía. La fecha de vencimiento es de tres años.

CAN puede convertir ese préstamo dentro de tres años en capital, adquiriendo un 25 % de la compañía, o bien en un préstamo a largo plazo –en buenas condiciones económicas y de amortización con carencia– con el objetivo de no ahogar a la empresa. Ese derecho también lo tendría año a año si lo considerase oportuno.

Durante ese período, la entidad emisora se reserva un derecho sobre los beneficios generados por la empresa que coinciden con el interés del producto.

He de resaltar, además, que el préstamo participativo es un préstamo sin avales ni garantías adicionales a lo que es la propia idea, es decir, el emprendedor no se juega su patrimonio en esta lid más allá de lo que ha aportado a la empresa anteriormente.

Se conceden unos derechos *tag along* y *drag along* en los que, ante posibles salidas de la compañía por parte del accionariado, el otorgante acepta y cede un derecho de acompañamiento en las condiciones pactadas con el objetivo de no bloquear salidas exitosas.

Para terminar, en el mercado hay otros préstamos participativos –Neotec, Enisa– no convertibles concedidos por entidades públicas o semipúblicas cuyo funcionamiento, dado que no son convertibles, no coincide con el expuesto.

El compañero de viaje

Una vez hemos definido nuestra necesidad y el producto más adecuado, es inevitable y obligado detectar *cuál es el compañero de viaje más adecuado.*

En el caso de productos financieros, la banca tradicional es la que cubre esta parcela.

Por el contrario, en el caso de productos de inversión, normalmente son las entidades de capital riesgo, los *Business Angels*, los *friends, fools and families* y alguna entidad financiera los principales *players* a los que acudir.

Es muy importante acertar en esta decisión y elegir el más conveniente, pues se establecerá una relación societaria muy intensa que obligará a cada emprendedor a trabajar muy estrechamente con su inversor particular. En

muchos foros he asistido a la conveniencia o no de acudir a una ronda de las famosas tres efes –*friends, fools and families*–. Mi opinión es que sí. Os explico mis motivos:

Dependiendo de la fase en la que se encuentre un proyecto es conveniente adecuar las necesidades financieras del mismo a los vehículos de inversión existentes. Para una *Start-up*, mi opinión es que es una fórmula idónea, porque se financia un proyecto con conocidos que normalmente no interceden en la gestión del proyecto y que además puede servir para demostrar la confianza a un inversor en una fase posterior. El hecho de que el emprendedor haya sido capaz de implicarse personal y económicamente en un proyecto y que además haya hecho que su entorno también lo haga, es una muestra muy positiva.

En esa fase se suele solapar este tipo de participación con la de inversores privados o *Business Angels* junto con la de algún otro *player*. Hay varias manera de acercarse a este tipo de inversionistas:

- Buscándolos en Internet.
- Por medio de la prescripción de otros emprendedores. Ésta es la que más recomiendo, porque es una manera muy sencilla de filtrar a los que mejor pueden ayudarte por medio del conocimiento de gente que ya ha pasado por la fase en la que estás.
- Por medio de Foros de Inversión –a los que suelen acudir *Business Angels*, *Venture Capital*, Instituciones Financieras, etc.–.

Mi consejo, tanto para estos Foros como para cuando iniciáis una labor de venta de vuestro proyecto a distancia,

es hacerlo de manera progresiva, siempre intentando que toda la información sea atractiva desde el inicio.

¿Cómo captar su atención?

Tanto para un Foro como para un primer envío de tu idea de negocio, creo que hay que estructurar un sistema de información que en una primera fase no debe pasar de dos folios. En ese pequeño resumen ejecutivo la intención debe ser *captar la atención* de la otra parte sin aburrirla ni someterla a pruebas de conocimiento muy técnicas.

Es preciso que estructuréis un pequeño documento donde defináis de manera muy somera y atractiva los siguientes puntos:

- *Descripción del negocio* –máximo, tres o cuatro líneas)–.
- *Equipo directivo* –quién lo conforma y qué aspecto clave cubre cada uno en cada línea, *muy importante*–.
- *Nivel de competencia* –siempre es mejor tener detectado quién es nuestro competidor a decir que no existe–.
- *Clientes clave.*
- *Tecnología utilizada / innovación de producto servicio.*
- *Mercado objetivo.*
- *Socios actuales + rondas de financiación anteriores detalladas.*
- *Hitos alcanzados.*
- *Necesidades detalladas de financiación* –¿cuánto y para qué?–.

- *Datos financieros clave* –actuales y previsionales– en grandes líneas.

Si consigues hacer un documento que agrupe esta información en un par de folios y que sea lo suficientemente atractiva, seguro que podrás de forma sencilla concertar una segunda entrevista donde poder contarlo un poco más en profundidad.

En la práctica, es fácil ver cómo alguno de estos puntos no quedan detallados ante un aforo lleno de inversores que pueden dar lugar al desánimo del que tienes enfrente.

Creo que es una muy buena estrategia el marcarse un *roadshow* obligatorio durante unos meses, intentando cumplir con todos estos parámetros. Es una muy buena forma de aprender a vender y de expandir nuestras habilidades a otros campos.

Valoración de compañía

Y comienza aquí el proceso de valoración de la compañía para negociar la entrada del socio inversor.

Los *friends, fools and family* son los que menos problemas van a poner, pero es muy necesario que la valoración que se haga sea razonable para que se adecúe en tiempo y forma la entrada del *Business Angel* posterior o del fondo de inversión de turno.

Personalmente, creo que existen métodos muy valiosos matemáticamente hablando para el caso de compañías que ya están en pleno funcionamiento.

Creo que, en el caso que nos ocupa –el de una *Start-up*–, no existe ninguno bueno. Todos a mi juicio son igual

de imperfectos. Quizás el más utilizado es el de descuento de flujos de caja, pero existen otros muchos:

- Hay métodos contables, en los que no me detendré mucho porque, en nuestro caso, no tienen demasiado sentido, ya que todo está por demostrar. Engloban los de balances –valor en libros, valor de reposición etc.– y los de múltiplos –EBITDA, EBIT, ventas por acción etc.–.
- Existen también métodos llamados de rentabilidad futura, que son los más utilizados en empresas de reciente creación.

El de los flujos de caja descontados encaja en este apartado, pero no es bueno, porque esos flujos de caja que el inversor tiene que descontar no son flujos que tengan una correlación en el pasado, es decir, se tienen que creer sin una base lo suficientemente sólida como para que sea 100 % fiable.

Si, además, aceptas este método de valoración, después tienes que llegar a un acuerdo para hallar el WACC más adecuado, que es la tasa a la que vas a descontar esos flujos y que se calcula en función de varios parámetros –coste de la deuda y coste del capital propio–. Quizás una buena fórmula para aceptar este tipo de valoración es asignar una probabilidad de éxito a la misma.

¿Lo tienes todo previsto?

Es muy importante hacer ver al inversor que nada está improvisado, que se tienen todos los puntos atados. Un inversor valora de forma muy positiva que además del plan de negocio, existan planes de actuación ya confeccionados ante posibles problemas operativos futuros.

Un ejemplo importante es el de la medición del *cash burn rate* y sus posibles consecuencias:

El *cash burn rate* es un concepto que aporta una visión muy positiva en la negociación de una inversión para ambas partes –la emprendedora y la inversora– y que nosotros hemos incluido en algunos contratos tanto participativos como de inversión en *equity*.

La parte positiva para el inversor es que le ofrece una seguridad en cuanto la obligatoriedad por parte del equipo promotor de realizar un seguimiento mensual de las necesidades de liquidez con un año vista, por ejemplo.

Para el emprendedor otorga una predisposición obligada hacia el inversor a la hora de comprobar eso que es tan importante para nosotros y por lo que muchas veces tomamos la decisión de invertir más allá del propio negocio: *la confianza*.

El esquema era muy sencillo. Se fijaba una fecha de revisión del *monthly cash burn* (MCB), una fecha de ejecución de la medida, una medida concreta y un análisis en tiempo y forma del efecto.

Un ejemplo:

- Revisión en jul2009 del MCB / ejecución del plan en ago09 / *conversión a variable de un 30 %* del sueldo del equipo directivo / impacto en tesorería de cuatro meses de pervivencia sin ingresos adicionales.

- Revisión en sept2009 del MCB / ejecución del plan en oct09 / *congelación de salarios del equipo directivo* hasta volver a una tasa de *cash burn* asumible / impacto en tesorería de cuatro meses adicionales.

- Revisión en nov09 del MCB / ejecución del plan en dic09 / *reestructuración de costes fijos y variables* –renegociación de alquileres, suministros, gastos innecesarios, etc.–.

- Revisión en dic09 del MCB / ejecución del plan en ene10 / reestructuración del personal- *dimensionamiento adecuado* y plan de negocio revisado para el nuevo año.

Estas medidas pueden suponer un incremento de la vida / tesorería de una compañía muy significativa.

Una aclaración: en ningún caso estoy hablando de compañías cuyo modelo de negocio no funcione o no esté siendo aceptado por el mercado y puedan estar abocadas al cierre, sino de todo lo contrario, compañías cuyos procesos de desarrollo pueden alargarse en el tiempo y cuyas perspectivas son muy alentadoras.

El «no» también existe, pero podemos hacer que se reduzca a la mínima expresión.

En resumen, si todas estas medidas son buenas y son lo suficientemente claras, el éxito no está asegurado pero sí que es más cercano.

Los principales motivos del *no acuerdo* con un inversor y que un buen plan de negocio no puede suplir son –entre otros–:

- *Valoración de la compañía:* Hoy en día es inviable que una empresa en fase de *Start-up* valga los millones de euros que algunos emprendedores defienden. ¿No descuentan el riesgo?¿No descuentan que el mercado aún no ha dado su veredicto? ¿No descuentan que hay menos *players* haciendo capital riesgo y por tanto menor acceso a inversiones?

- *Estructura de costes:* En los tiempos que vivimos, donde tener trabajo es un bien *de lujo*, un emprendedor no puede pretender ganar cantidades similares a las de un directivo de cualquier mediana empresa. El emprendedor debe comprender que su negocio no está en el sueldo que le paga su compañía –habitualmente no genera ingresos, por lo que el sueldo lo paga el inversor– sino en crear valor y hacer que sus participaciones valgan cada día más.

- *Incompatibilidad con las propias participadas del inversor:* Aquí poco se puede hacer. Es cuestión de diversificar riesgos, algo que en el mundo financiero es vital.

- *Venta del proyecto:* El inversor debe enamorarse del proyecto. Eso solo se consigue si se es capaz de transmitir pasión, amor, ilusión, ganas, esfuerzo, dedicación, visión… Os aseguro que no todo el mundo lo hace.

- *El equipo* de una persona no es del todo creíble salvo excepciones. Es muy bueno asumir las carencias y presentar de manera clara y concisa la forma prevista de resolverlas.

EL ÉXITO EN LA FINANCIACIÓN: MÁS ALLÁ DEL CAPITAL

Alejandro Santana

Alejandro Santana García-Fuster es padre de familia y director de un grupo inversor familiar. Se licenció en CCEE y empresariales y en derecho en ICADE y estudió un MBA por la Universidad de Duke en Carolina del Norte, EE.UU. Sus intereses profesionales giran en torno a la actividad emprendedora y la tecnología.

El proceso de búsqueda de financiación por parte de los emprendedores es de vital importancia. En muchas ocasiones, los emprendedores no llegan a darle la relevancia que tiene, convirtiéndose en un proceso interminable y con resultados frustrantes, incluso cuando se llega a obtener la financiación.

Generalmente, el emprendedor está ansioso por *pasar el trámite de conseguir el capital* y poder dedicarse a lanzar o continuar con su proyecto. Controla perfectamente su idea y su plan de ejecución; al fin y al cabo lleva trabajando en ella meses o incluso años. Como consecuencia de ello, en cuanto tiene claro que necesita financiación decide no perder ni un minuto antes de empezar a contactar con los inversores. Éste puede ser el primer paso hacia el fracaso.

La búsqueda de un socio inversor privado suele enfocarse con un objetivo en mente: conseguir la financiación. Muchos emprendedores restan importancia o llegan incluso a obviar dos objetivos que son tanto o más importantes que el primero:

1. Debemos asociarnos con el inversor adecuado.

2. El resultado del proceso debe sentar las bases de una relación futura estable y provechosa para las partes involucradas.

En las próximas páginas me gustaría hacer una pequeña reflexión sobre cada uno de estos tres objetivos y dar algunos consejos que, según mi experiencia, pueden ayudar a conseguir un resultado final positivo. Adelanto un *tip*: hablar con otros emprendedores que hayan pasado ya por tu misma situación va a ser especialmente importante.

Objetivo 1: Conseguir la financiación

Antes de iniciar cualquier proceso de búsqueda es sumamente importante tener una estimación de los plazos e importes que va a ser necesario obtener de cara a poder sacar adelante nuestro proyecto.

Normalmente, la estimación de los fondos necesarios es un trabajo muy complejo y generalmente se necesita *sacar la bola de cristal*. El resultado suele ser optimista, ya que en la gran mayoría de las ocasiones, para alcanzar los hitos marcados se necesita más tiempo y más dinero del previsto. De cara a hacer este análisis y estructurar bien la comunicación del mismo, es importante distinguir las diversas etapas por las que tiene que pasar un proyecto empresarial nuevo para llegar al éxito, y que encajan con los principales hitos de cambios de valoración de las compañías. Nosotros consideramos cuatro grandes hitos que se corresponden con momentos de riesgo de la compañía:

Desarrollo de un prototipo - factibilidad de la tecnología - riesgo tecnológico.

Desarrollo del producto/servicio a escala industrial - capacidad de implantación tecnológica y de gestión del proceso productivo - riesgo de producción.

Consecución de ventas - existencia de mercado y capacidad comercial - riesgo comercial.

Incremento de ventas y consecución de EBITDA positivo - capacidad de gestión táctica y estratégica del equipo - riesgo de modelo de negocio y escalabilidad.

Es razonable dividir la necesidad de financiación en fases que coincidan con estos hitos para tratar de conseguir en cada ronda de financiación el dinero suficiente para alcanzarlos. De este modo, alcanzado cada hito, se puede «vender» la necesidad de una nueva ronda de financiación y el éxito de haber despejado uno de los principales riesgos valorados por los inversores. Como consecuencia, la valoración debería dar un importante salto.

Por tanto, como primer consejo para la consecución de la financiación establecería el siguiente:

Planifica de manera metódica y detallada los fondos necesarios para cada fase y trata de buscar en cada ronda de financiación al menos un 50 % más de los fondos considerados necesarios.

Además de esta recomendación, más relacionada con la sustancia del proceso de búsqueda –¿cuánto pido y con qué horizonte?–, existe otra recomendación que no me gustaría dejarme en el tintero:

Haz la vida fácil al inversor: prepara de manera concienzuda el proceso de búsqueda de financiación,

teniendo la información y el planteamiento adecuado para cada interacción con el inversor.

Retomando la reflexión del comienzo de este artículo, el proyecto para el que se busca financiación lo es todo para el emprendedor, y como consecuencia de ello le dedicará todo el tiempo necesario, y no solo eso, sino que por haberlo dedicado ya conoce hasta el más pequeño de los detalles.

Para el inversor es *un proyecto más* de las decenas o centenares de proyectos que analiza cada año. Si el proyecto no se ve claro desde el principio, no se pierde más tiempo y se pasa al siguiente. Por tanto, es crucial estructurar bien la información y la comunicación para acertar con lo que el inversor quiere y necesita ver en cada momento.

Con frecuencia me encuentro con dos puntos en los que los emprendedores se desalinean con los inversores haciendo la comprensión del proyecto complicada y, por tanto, estableciendo barreras para avanzar en el proceso:

- *Confundir el medio con el fin.* En los proyectos tecnológicos, el inversor ve la tecnología como un medio para conseguir un fin. El fin es crear un producto o servicio que genere valor para los clientes/usuarios. La tecnología es el medio que permite generar este valor adicional. Esto no suele ser visto así por el emprendedor, que está tan metido en el proyecto y ha peleado tanto con la tecnología que llega a poner la tecnología como el fin en sí mismo, olvidándose del verdadero fin último.

- *Excesiva atención al detalle frente al concepto.* El inversor no conoce el proyecto que se le presenta, y la capa-

cidad de comprensión es en general limitada. Muy pocas personas tienen la capacidad de entender un nuevo modelo de negocio con todos los detalles y sus implicaciones en una sentada de 30 minutos o una hora. A pesar de ello, en numerosas ocasiones el emprendedor, por el hecho de llevar tanto tiempo lidiando con el detalle de los problemas que plantea la tecnología y su modelo de negocio, pasa por encima de los conceptos dándolos por sentado y entra en el detalle del último gran escollo resuelto. El inversor quiere saber de qué va la película y el emprendedor le explica la escena concreta de cómo el bueno ha conseguido hacer una herramienta para escapar del zulo donde estaba confinado.

Estas dos fuentes de desencuentros hacen que, especialmente en los emprendedores más noveles, se yerre en la forma de presentar la información y de transmitir al inversor el concepto y las bondades de nuestro proyecto. Para evitar esto, recomendaría al emprendedor que tuviera en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Planificar detenidamente el grado de detalle de la información y de la tecnología que se transmite en cada interacción con el inversor.

- El primer contacto con el inversor, especialmente si son presentaciones en foros de inversión, debería entrar muy poco en la tecnología y centrarse en el valor aportado y el modelo de negocio. Hay que demostrar cómo el producto/servicio permite resolver un problema que antes no se podía resolver o hacerlo de manera más eficiente. Si el problema es conocido por todos, no hace falta explicarlo en detalle, si no lo es por tratarse de un sector especializado, hay que introducir las limitaciones existentes en la

actualidad y luego explicar qué ventajas se obtienen por utilizar dicho producto o servicio.

- Hay que tener presente desde el principio el mercado y los competidores.

- Entrar en el detalle de la tecnología cuando el inversor ya ha mostrado interés por las posibilidades del modelo de negocio. Hacerlo antes sólo si así lo solicita el inversor.

- Es muy importante tener la capacidad de explicar el proyecto y sus ventajas en menos de un minuto, el famoso *Elevator Pitch*. Para ello hay que tenerlo preparado y casi sabérselo de memoria, nunca se sabe cuándo tendrá que ser utilizado. En esta explicación no deberían aparecer palabras técnicas salvo que sea estrictamente indispensable o el interlocutor esté muy versado en la materia.

- Las presentaciones al inversor y las reuniones deben estar enfocadas a explicar el proyecto y el modelo de negocio desde un punto de vista económico o de negocio. Deben tener una duración limitada y estar enfocadas a vender el proyecto y no tanto la tecnología.

- Alcanzado un determinado punto se pasará luego a reuniones de detalle de tecnología y de plan de ejecución. Será en este momento cuando se deberá entrar en el detalle minucioso para demostrar al inversor que se domina toda la parte tecnológica y de gestión.

- La documentación de soporte que debe tener el proyecto debe ser profunda y muy detallada, pero debe ser entregada al inversor sólo cuando él la pida.

Creo que siguiendo estas recomendaciones y contrastando nuestras ideas con otros emprendedores que

hayan pasado ya por estas fases, es como mejor se puede avanzar de cara a tener éxito en el primer objetivo de la búsqueda de financiación.

Objetivo 2: Asociarse con el inversor adecuado

Mientras la relación con un prestamista dura hasta que se devuelve el préstamo, con un socio la relación puede durar hasta que tengas que disolver la sociedad. Por ello es muy importante que tengamos claro con quién nos asociamos y que estemos seguros de que es la persona adecuada. Esto supone que deberíamos elegir a nuestro socio y no dar entrada a cualquiera que esté dispuesto a financiar nuestro proyecto. En algunas ocasiones puede no haber más remedio, pero en la mayor parte de los casos es importante que busquemos un socio que encaje con: 1) nuestro proyecto, 2) el nivel de inversión necesario y 3) nuestros principios y objetivos como emprendedores.

Me gustaría hacer una reflexión sobre los tipos de inversores que se pueden encontrar por el mundo. Como no quiero aburrir ni hablar de temas poco pertinentes a los emprendedores, me ceñiré a aquellos inversores que pueden invertir en etapas iniciales. Comenzaré con una lista de los nombres que se dan a los distintos tipos de inversores:

- *Business Angel*
- Fondo de capital riesgo –alias *Venture Capital* o VC–
- Inversor industrial
- *Family office*
- *Friends and family*
- Inversor privado

En lugar de tratar de explicar lo que es cada uno de estos tipos y las diferencias entre ellos, creo que es más interesante distinguir lo que yo considero que define realmente el perfil de los inversores. Hay tres variables clave que definen la tipología de inversor y de las cuales va a depender el modelo de relación entre el emprendedor y el inversor.

1. Origen de los fondos: esta variable es importante puesto que es un *indicador del grado de rigidez o exigencia en el seguimiento de la compañía*. Los inversores que gestionan fondos de terceros suelen ser más exigentes. Conceden menos margen y controlan de manera más férrea. La razón principal es el compromiso que han asumido con sus propios inversores. En el proceso de captación de capital han definido determinados criterios que tienen que seguir a rajatabla si quieren mantener la confianza de sus patrocinadores para futuras inversiones. En otro orden de cosas, suelen ser equipos muy profesionales.

Por el contrario, los inversores que gestionan fondos propios pueden –aunque no tienen por qué– ser más flexibles y dar más margen o *vidilla* al emprendedor. Esto puede plasmarse en una reconsideración del plan de negocio o en mantenerse en la compañía a un mayor plazo. Desde el punto de vista de la profesionalidad del equipo, no hay característica genérica. Hay de todo.

2. Grado de implicación real deseado: esta variable es mucho menos objetiva, y en ocasiones se dice una cosa y luego se hace otra, aunque sea involuntariamente. En este aspecto, los inversores institucionales suelen involucrarse menos en el día a día, pero apoyan mucho

en seguimiento, control y contactos. Los privados pueden ser mucho más dispares, llegando a involucrarse más o menos dependiendo mucho de sus preferencias personales.

Hay que preguntar y pensar qué se quiere. Para el emprendedor, y en especial para los más noveles, un grado de involucración alto puede ser muy positivo, especialmente en los primeros momentos de desarrollo de la compañía, siempre que no interfiera con el funcionamiento del día a día. En este aspecto, creo que determinados *Business Angels* pueden ayudar mucho, llegando actuar como *coaches* o tutores.

3. Puridad financiera: esta variable es crítica para el emprendedor. Llamo *puridad financiera* al peso que tiene el objetivo puro de rentabilidad financiera en la toma de una decisión de inversión. Normalmente, el grado de *puridad financiera* de los inversores con fondos de terceros es muy elevado, siendo prácticamente el criterio único. Esto no sucede así con gestoras de fondos públicos que en ocasiones se guían por otros criterios, como la creación de empleo o el desarrollo de la estructura empresarial regional. Respecto a los inversores privados, puedes encontrar también de todo. Luis Martín Cabiedes lo dice claramente: «Aborrezco el riesgo salvo que me lo paguen muy bien». Por otro lado, hay otros *Business Angels* que buscan un proyecto en el que puedan involucrarse y desarrollarse profesional y empresarialmente. Tampoco tienen un elevado grado de puridad financiera los inversores industriales, que en muchas ocasiones buscan realizar una inversión estratégica en el sector.

Si el grado de puridad financiera es muy elevado, el coste de oportunidad será muy alto y, por lo tanto, buscarán principalmente proyectos que puedan ser muy muy rentables. Esto hace que proyectos potencialmente atractivos para los emprendedores no lleguen al corte. Por ello, si tienes un proyecto que es difícil que vaya a ser un nuevo Tuenti o Barrabés, pero sí puede ser medianamente rentable, busca un inversor con una puridad financiera reducida.

¿Cómo puede todo esto ayudar o afectar al emprendedor?

Si yo fuera emprendedor intentaría identificar las situación del potencial inversor en las tres variables anteriores. La primera es muy fácil, las demás son un poco más complejas. Os dejo algunas preguntas que os podrían ayudar en esta labor:

- ¿Cuál es el origen de vuestros fondos?
- ¿Qué tipo de relación tenéis con vuestras participadas?
- ¿Con qué frecuencia habláis con los directivos de las participadas u os intercambiáis *e-mails*?
- ¿En qué tipo de decisiones habéis intervenido últimamente con vuestras participadas?
- ¿Cuál es el objetivo de invertir en capital semilla/ *Start-ups*?
- ¿Cuántas inversiones esperáis tener simultáneamente en cartera?

Ante dos proyectos, ¿preferís invertir en uno con un 50 % de probabilidad de ganar tres veces o en uno con un 5 % de probabilidad de ganar 35 veces?

Otros aspectos importantes del inversor

Existen otras variables importantes a tener en cuenta antes de tomar la decisión, como pueden ser los contactos del inversor, historial de éxitos, conocimiento del sector, etc. No obstante, desde mi punto de vista son elementos secundarios, ya que no afectan directamente al encaje entre emprendedor e inversor, sino al valor mutuo que se aportan. Para mí es clave que exista un buen encaje personal. Cubierto esto hay que buscar los inversores que aporten más valor a cambio del menor capital.

Objetivo 3: Establecimiento de unas bases sólidas y justas para el futuro

Encontrado el inversor adecuado y habiendo superado todas las barreras existentes para convencer al inversor del atractivo del proyecto, llega el momento de sellar la relación entre inversor y emprendedor. Esta relación se plasma en un pacto de socios y es un documento especialmente crítico, puesto que establece los límites que definirán el marco de la relación futura. Por tanto, las negociaciones del mismo tienen una importancia vital.

En esta negociación se muestran claramente los caracteres de las personas y traslucen normalmente sus intereses reales. Por tanto, si en el punto de negociar el acuerdo de socios percibes una incompatibilidad de caracteres creo que no deberías seguir adelante.

Para estas negociaciones, que suponen el comienzo de una relación de largo plazo, quisiera hacer una sugerencia clara a los emprendedores:

No se trata de meter un gol a la otra parte y enrocarse en una postura determinada, sino de buscar un punto de acuerdo en el que se minimicen los riesgos para ambas partes.

Desde mi punto de vista hay dos enfoques de las negociaciones. En este punto me refiero a negociaciones para establecer las bases de un acuerdo de colaboración, que son distintas a las de la celebración de un único acto como podría ser una compraventa, resolución de una demanda…

1. *Defensa de unos términos predefinidos.* En este enfoque, una parte hace una composición previa de cómo querría que fuera la relación con la otra parte para a partir de la misma elaborar un contrato. Las cláusulas de este contrato recogen los puntos que quiere defender respecto de la otra parte. La negociación se convierte en una batalla sobre la redacción concreta y/o la eliminación de determinadas cláusulas. El esfuerzo se centra en batir con argumentos a la otra parte. Creo que este modelo no es el modelo que va a permitir un mejor resultado y una mejor relación a largo plazo.

2. *Defensa de un concepto de relación y mitigación de riesgos.* En este enfoque, aunque también hay una redacción previa de un contrato, la negociación no se centra en ganar más puntos por ceder en el menor número de cláusulas posibles, al contrario, cuando una parte no entiende o no comparte un punto, la que lo propone no trata de imponerlo y defenderlo a capa y espada, sino de explicar la razón por la cual se ha puesto.

Un ejemplo ilustrativo: el inversor puede poner una cláusula que establezca que cualquier incumplimiento por parte del emprendedor supondrá una penalidad de x mil euros. El emprendedor considera que es excesivo ya que puede incumplir algún punto menor y verse obligado a pagar la indemnización. En lugar de enzarzarse en discutir el importe de la penalidad pueden ponerse de acuerdo en qué incumplimiento es realmente gravoso para el inversor y tratar de minimizar ese riesgo de otra forma. Por ejemplo, si lo que le preocupa al inversor es que el emprendedor haga la competencia por otro lado, podría establecerse un derecho de adquirir al emprendedor el 50 % de su participación en una compañía que desarrolle una actividad en el mismo sector y que haya sido creada por él durante su período de no competencia al precio de 1 euro. Por supuesto, esta cláusula no es realista porque habría muchas formas de evitarla, pero sirve como ejemplo.

En conclusión, buscamos llegar a una solución que minimice los riesgos percibidos por ambas partes; en muchas ocasiones esto supone una redacción distinta a la originariamente planteada.

Con esta reflexión no quiero decir que haya que ser blando o que no haya que defender los intereses de uno. Al revés, hay que defenderlos a muerte, pero lo que hay que entender bien es qué es lo que realmente queremos. Para esto es importante de nuevo hablar con otros emprendedores que ya hayan obtenido financiación. De esta forma sabremos qué problemas han tenido posteriormente para preverlos y no caer en los mismos errores.

Una metodología útil para abordar esta negociación es considerar cuáles son los riesgos que queremos minimizar y analizar el contrato que se nos proponga a la vista de estos riesgos. El emprendedor se juega su tiempo y su seguridad (socio)laboral por el mero hecho de emprender. Adicionalmente, al dar entrada a un socio financiero añade otros factores de riesgo nuevos:

Exceso de cesión de valor según el porcentaje de compañía que ceda debido a una valoración insuficiente. Si la valoración inicial es muy reducida, y la compañía llega a valer mucho, estaría cediendo demasiado valor.

Coste de oportunidad en la elección del socio. La elección de un socio comporta la pérdida de lo que podría haber aportado a la compañía otro socio que podría haberlo sido.

Cesión excesiva de control sobre la gestión del proyecto. En todo pacto de socios se establecen unas reglas de mayorías cualificadas para incrementar el control del socio inversor por encima del peso que le correspondería según su participación en el capital. Esto es normal, dado que la mayor parte –si no es el 100 %– de la aportación financiera la realiza él. No obstante, hay que comprender bien hasta qué punto llega esa cesión de control sobre la gestión.

Asunción de obligaciones de salida. Los inversores financieros son por definición socios temporales, y buscan establecer de antemano vías de salida para resolver situaciones en las que se puedan quedar «bloqueados» en una compañía. Esto es también habitual y necesario, pero el emprendedor debe entender bien las implicaciones y las condiciones en que se producen estas obligaciones de salida.

Falta de financiación en el caso de establecimiento de inversión por fases sobre la base de unos hitos. La inversión por hitos es una práctica habitual que ayuda a alcanzar un acuerdo entre emprendedor e inversor. No obstante, el emprendedor debe entender el grado de control que tiene sobre la consecución de los hitos y si puede existir por parte del inversor influencia en que se considere un hito cumplido o no.

El objetivo de la negociación no debe ser que no existan estos riesgos, sino que exista un equilibrio entre los asumidos por el emprendedor y los asumidos por el inversor. Con redacciones creativas se pueden conseguir puntos intermedios en los que sin hacer desaparecer totalmente los riesgos, se llega a un equilibrio asumible por ambas partes.

En todo caso, todos estos riesgos surgen, se definen y se limitan en las distintas cláusulas de los pactos de socios. Cláusulas como el *tag along*, *drag along*, mayorías reforzadas, ajustes de valoración a futuro... son redacciones jurídicamente complejas y técnicas, por lo que es importante el apoyo de un abogado con experiencia en este tipo de contratos.

En conclusión, para conseguir la financiación debemos hacer un importante esfuerzo de preparación de la comunicación con el inversor. No obstante, el éxito completo del proceso no está únicamente en conseguir el dinero, sino en hacerlo del socio adecuado y sentando las bases que permitan una excelente y duradera relación de futuro.

COSAS QUE YO NO HARÍA

Alejandro Suárez

Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña es empresario del sector TIME desde 1998, CEO del Grupo Publispain, de la Red de Blogs de Ocio Networks S.L. y Lazer Blogs, Presidente de Inversora Foley, Consejero y Socio Fundador de Yes.fm, asesor e inversor de varias compañías de innovación, nuevas tecnologías e Internet.

Me rechina considerarme inversor. Debe ser que me hace más mayor de lo que soy y me encuentro más cómodo al otro lado de la mesa. Pero, sí, es cierto, en ocasiones lo soy e invierto en proyectos de terceros.

Dentro de ese rol, *mix* de inversor y emprendedor, siempre me ha llamado mucho la atención lo poco que se valora por parte de los emprendedores la figura del inversor, especialmente de los *Business Angels*, que en algunas ocasiones parecen meras figuras que, por una obligación moral o incluso una vocación frustrada «deben» ayudar al emprendedor a poner en marcha su empresa, aportándole los fondos iniciales.

A un inversor hay que cuidarle, mimarle, hacerle sentirse parte del proyecto y especial, debe ver que se le valora más allá de su aportación económica y que su participación es especial para el emprendedor, es decir, que él ha sido elegido por algo más que una chequera y que el promotor del proyecto ve en él también un refugio donde encontrar apoyo y consejos puntuales. Un inversor

que cree en el proyecto es sin ningún tipo de dudas el segundo embajador del mismo, por delante del emprendedor. En mi opinión, es clave que aportar fondos a una *Start-up* sea el principio de un camino conjunto, no un final.

Siempre que un emprendedor se sienta con un inversor, previamente debe hacer un sencillo ejercicio mental de analizar la persona con la que se reúne, su perfil, su historial y sus motivaciones. Es una ventaja competitiva saber con qué tipo de inversor estamos, ya que, al final, una reunión no deja de ser sino un ejercicio de seducción. Podemos reunirnos con perfiles de inversores diferentes, y todos ellos responderán a una diferente motivación. Es clave elegir el perfil del interlocutor idóneo y enfocar la reunión con eficacia. Estos son los perfiles más comunes en España:

Empresario del sector

Generalmente una persona joven, que triunfa y que tiene la inquietud y necesidad de participar en otras iniciativas similares. Se ve reflejado en el espíritu del emprendedor y le recuerda a sus inicios. Debe seducirle el proyecto y es en ocasiones un inversor más emocional que no solo busca un rédito económico, sino emprender también en manos de un tercero. Quiere participar en ciertas tomas de decisiones, y de una forma muy gráfica ser «el hermano mayor del emprendedor». Muchas veces elegirá el proyecto por afinidad a su sector o porque si triunfa verá la opción de participar en algo que pueda ser complementario a su empresa.

Empresario retirado

Hablamos de algunos *Business Angels* que pertenecieron de forma activa al sector hace años y que lo abandonaron o dejaron de estar activos en él, pero que pretenden mantener «prendida la llama» con alguna inversión paralela que, en lo económico, se pueden permitir. Seguro que son menos activos que los anteriores, pero igualmente les gusta sentirse parte activa del proyecto aunque no sea en el día a día.

El inversor profesional

Pocos, sí, pero haberlos, haylos. La diferencia con los anteriores es que son perfiles que no necesitan una participación activa, sino ver un proyecto con posibilidades de triunfar, incluso aunque no sea de su sector, o no lo conozcan perfectamente. Es una operación más mercantil que en ocasiones responde a una estrategia definida sobre el papel de reparto de dinero e inversión anual, y así debe ser valorada por el emprendedor: hablamos de inversores que participan en 10 ó 12 compañías a la vez con la ilusión y ganas de que dos o tres de éstas despunten y poder seguirlas acompañando o venderlas a futuro.

Generalmente es útil analizar su cartera, los sectores donde están y dónde no, y ver si el proyecto es compatible con el resto de inversiones, así como si las posibilidades de crecimiento podrían motivarles a ir a una segunda ronda.

Entidades financieras con préstamos participativos

Algunas entidades financieras tienen productos basados en préstamos participativos para financiar a riesgo

momentos iniciales de un proyecto, generalmente de hasta 300.000 ó 400.000 euros máximo. A la hora de tener una reunión con ellos debemos valorar las diferencias de un profesional del análisis financiero con un empresario del sector. No solo desaparece un componente sentimental, sino que además los fríos números cobran mucha más importancia y es clave que los gestores tengan la capacidad de poder entender el negocio, el momento de la entidad, el número de inversiones realizadas, y si tienen actualmente la capacidad de hacer seguimiento a medio plazo del proyecto. El historial del emprendedor es en ocasiones un factor determinante.

Fondos de Inversión

Pocas veces los *Venture Capitals* entran en fases iniciales en un proyecto de Internet en España. Generalmente, si esto sucede es porque el equipo gestor es muy reputado o el proyecto aporta un valor añadido altamente innovador, y esto rara vez ocurre.

En este caso desaparece todo componente sentimental y el único componente es meramente financiero. En ocasiones, esto decepciona al emprendedor y es un error valorarlo así. Hay que entender la motivación del interlocutor, y, en este caso, la única es aumentar valor en el mínimo tiempo posible y eso, lejos de ser negativo, es una opción más, menos romántica pero igualmente respetable.

Si buscas inversión, estos son algunos pequeños consejos que, basados en mi experiencia, puedo darte para afinar el tiro y evitar los errores más comunes:

- *Análisis Sectorial:* En ocasiones las modas no son beneficiosas. España en Internet no es un mercado grande en lo económico. Generalmente puede haber, dependiendo del sector, dos o incluso tres grandes *players*, pero no muchos más, a diferencia de otros países como Estados Unidos que tienen una dimensión global y un mayor mercado. Muchas veces aparecen ciertas modas que hacen florecer a la vez proyectos muy parecidos y debemos ponernos en la piel del inversor, muchas iniciativas similares a la vez «generan ruido», el riesgo a equivocarse es elevado, y no saber elegir el caballo ganador puede echarlo atrás.

- *Exageración:* Cifras infladas y, peor aún, valoraciones de inversión modificadas según el perfil de persona a la que se presentan. Esas cosas trascienden y dan una mala imagen. ¿De verdad crees que los inversores no analizan y validan los proyectos que ven entre sí? ¿De verdad crees que no se recomiendan proyectos y emprendedores para ir juntos en algunas inversiones? Debemos siempre mantener una valoración razonable a lo que objetivamente es el *momentum* actual del proyecto y jamás modificar esta valoración o necesidad de capital sin comunicar por cortesía esa modificación a los inversores con los que hayamos tratado. Éste es un mercado pequeño, no es inteligente cerrarse puertas para el futuro.

- *Proyectos que no valoran competencia:* Hay decenas de proyectos que no prevén una competencia del sector. Solo valoran los *players* actuales y no hay hecho un *searching* de los nuevos *players* que aparecerán. A un inversor esto le generará una enorme desconfianza, ya que posiblemente él sí disponga de esa información, pues seguro que no eres el único que le presenta un proyecto, de

hecho, más tarde o más temprano verá algo parecido. Debes dejarle claro que el tuyo es el bueno.

- *Dependencia única de publicidad:* La publicidad no puede pagarlo todo. Sí puede pagar los contenidos, pero no puedes pretender montar una enorme estructura a base de proyecciones del mercado publicitario que no son reales, o que incluso siéndolo, no valoran en su justa medida el número de nuevas publicaciones que se van a repartir ese crecimiento. En algunos casos es un 18 % de crecimiento de mercado contra un 50-60 % de crecimiento anual de soportes. Tus previsiones deben ser moderadas y realistas, pecar de optimismo es un error.

- *Autoempleo:* Los inversores desarrollan un sexto sentido, una especial atención a lo que es la detección de autoempleo. Si tu proyecto tiene la finalidad de «darte un trabajo y un sueldo» no hay espacio para un inversor y se sentirá engañado. En ese caso debes acudir a una entidad financiera y correr tu riesgo. Nadie va a apostar su dinero en un proyecto cuyo objetivo más real sea simple y llanamente una huida hacia delante de su promotor y garantizar un empleo.

- *No lo necesitas:* Siempre hay una pregunta que debes estar preparado para responder y de forma concreta, no ambigua. ¿Cuánto necesitas, para qué y por qué ese dinero va a disparar a medio plazo esta compañía? Debe haber un razonamiento económico a medio plazo detrás de todo proyecto y el inversor debe ver una motivación económica real clara. Generalmente, un planteamiento de retorno de inversión y beneficios de una compañía en más de tres años no es sugerente.

Una de las peores cosas es tener en manos un proyecto y llegar a la conclusión de que no hay una necesidad financiera ni para gestarlo ni para acelerar el negocio.

- *Poca atención a la promoción:* Proyectos con una carga de personal del 60 % y solo un 7-10 % en publicidad y *marketing*. No es real. Si es un producto de consumo se espera que el capital humano y los gastos en *marketing*, comunicación y desarrollo de negocio estén, cuanto menos, parejos.

- *Profesionales del PowerPoint y PDF:* Excelentes presentaciones y planes de negocio, irreales, sin posibilidad alguna, pero que ganarían cualquier concurso de *business plan* completo, bien definido y desarrollado aún partiendo de premisas falsas. Personas que viven para hacer el *business plan* y lo hacen fabuloso pero no parecen estar igual de capacitados para desarrollarlo, de los que ni siquiera parece ser viable. Para detectarlos, el inversor analiza y busca confianza en el perfil, experiencia, motivación y formación del equipo gestor.

- *Errores de proyecciones*: El 70 %-80 % de los *business plan* contienen errores de bulto en las proyecciones de costos de crecimiento. Un inversor lo sabe y no le preocupa eso, pero es síntoma de debilidad y falta de visión y de experiencia del emprendedor. Siempre es recomendable antes de presentar números a un inversor analizarlos debidamente y que al menos los puedan ver entre dos y tres profesionales del sector previamente. Si te marcan que hay un error, no te obceques, no insistas en él y corrígelo.

- *La idea:* ¿Tienes tú también una gran idea que cambiará el mundo? Olvídalo. En un 99 % de los casos tu idea

no es única, no revolucionará el mundo y no va a cambiarlo. Muchas veces no es la idea, aquí lo que vale dinero y genera confianza es el equipo, la capacidad de desarrollo. La idea, posiblemente esté inventada y eso no es malo, de hecho, valida el proyecto.

EMPRENDER Y LIDERAR

Giuseppe Perri, Àngels Sastre y Antonio González Barros

Giuseppe Perri, Àngels Sastre y Antonio González Barros son el Grupo Intercom, líder en España en la creación y desarrollo de negocios en Internet, especialmente clasificados. Se fundó en mayo de 1995 en Barcelona (España). Cuenta con más de 14 años de experiencia en el sector de las nuevas tecnologías y ha creado o ha participado en más de 40 negocios. Desde sus inicios, se ha caracterizado por su afán de innovación tecnológica constante y la capacidad de liderazgo de proyectos rentables de diversos sectores.

http://www.grupointercom.com

La figura del emprendedor en Internet ha ido evolucionando, poco a poco, durante la última década. Durante nuestros 15 años de experiencia como inversores en negocios en Internet, hemos observado patrones que permiten identificar las posibilidades de éxito de un emprendedor y hemos visto cómo estas características han ido evolucionando en paralelo con los avances tecnológicos y del mercado.

Hacia el año 2000 era suficiente tener una idea viable y mucha dedicación para poder arrancar un negocio rentable en Internet. Hoy, el escenario competitivo y la rapidez de los cambios del entorno dificultan a muchas personas el poder cumplir su sueño de dar el salto hacia la independencia profesional.

¿Qué rasgos facilitan el éxito de un emprendedor? Hemos observado la importancia de la pasión, honestidad,

confianza en sí mismo, tenacidad, sentido común y humildad. El buen emprendedor no teme al fracaso, aprende de él e insiste de nuevo. Por ello, el inversor busca a personas orientadas al logro, disciplinadas y que persistan en su propósito.

Con frecuencia también hemos conocido emprendedores que no tienen un historial profesional directamente relacionado con la idea de negocio, pero que cuentan con capacidades para introducirse y desenvolverse rápidamente en sectores desconocidos para ellos. Pero nos da la sensación de que emprender en Internet sin conocer bien el sector era mucho más habitual en el 2000.

Aunque nunca dejará de ser un factor importante, el emprendedor del 2000 era frecuentemente muy autodidacta, tenía una gran capacidad de mejorar con la experiencia, la observación, la introspección, la lectura y la discusión. Era vital para él buscar o crear un entorno profesional estimulante que fomentase su curiosidad y su creatividad.

Hoy, por un lado se sigue necesitando mucha flexibilidad y capacidad de adaptación, porque vivimos en un entorno global que produce profesionales altamente cualificados, pero, por otro lado, cada vez se hace más difícil enfrentarse a un mercado y a un medio tecnológico sin tener un buen conocimiento de los mismos.

Las nuevas tecnologías tienen un crecimiento exponencial, pero únicamente consiguen estar muy a la cabeza de la carrera de las nuevas oportunidades, los emprendedores que aprenden de ellas día a día, encontrando o inventando matices y conceptos rompedores. Y lo más importante: ejecutándolos bien. Hay personas que tienen un enorme potencial creativo y son capaces de idear produc-

tos o servicios que revolucionan por completo un sector, tienen la habilidad de ver donde otros no ven y son rápidos en explotar conceptos emergentes e innovadores.

Quizá serán estos los emprendedores de la nueva generación, los que han crecido en Internet a base de relaciones en redes sociales, los que comparten sus vidas en Twitter y en los *blogs*. Tienen recursos inagotables para conseguir sus objetivos. Llevan adelante sus ideas sin temor a equivocarse. Están preparados para fallar y aprender de sus propios errores.

Además, un emprendedor debe tener la capacidad de atraer y retener a un gran equipo, la habilidad para «enamorar» a profesionales con talento y construir un equipo que crea firmemente en la idea, en su líder, y esté dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzos, todo ello sin perspectivas de grandes remuneraciones a corto plazo.

Desde nuestra experiencia como inversores y *partners* estratégicos de muchos emprendedores, podemos afirmar que una persona que reúna estas características tendrá muchas posibilidades de inspirar confianza en un inversor, independientemente de que su idea sea interesante. Lo que verdaderamente importa no es la idea, si no las personas con capacidad para desarrollarla y liderarla.

De los aspectos clave para crear y hacer crecer sus negocios, uno de los más relevantes a la hora de ponerlo en práctica y de lograr una excelente ejecución es lo anteriormente citado: cómo ser líderes y construir un equipo de personas que crean y apoyen el proyecto. Quizá valga la pena detenernos un poco en él.

La motivación es el engranaje que permite conectar al emprendedor con sus colaboradores. Para caminar juntos y conseguir los objetivos del proyecto, la motivación del emprendedor tiene que impregnar a todo el equipo.

Positivismo, compromiso, trabajo duro y concentración son elementos indispensables en las primeras fases de un proyecto. Si el emprendedor no tiene estas características o no es capaz de transmitirlas, será difícil que haya cohesión y se obtengan grandes resultados.

Reconocer el valor de las personas y estimular su motivación, escuchándoles, siendo honestos y coherentes e intentado comprender sus necesidades y deseos son factores fundamentales para crear un gran equipo. Asegurar un clima de confianza mutuo es vital para emprender.

Con estas bases, teniendo claros estos principios, un emprendedor será capaz de atraer y retener el talento necesario para sobrevivir en nuestro entorno ultra competitivo. Es necesario contar con buenos profesionales en las áreas tecnológicas, SEO, usabilidad, contenidos, etc. Y para «conquistarlos» hay que cambiar radicalmente la forma de pensar tradicional de la organización.

Debemos entender que todo compromiso es voluntario. Solo conseguiremos un equipo comprometido si somos capaces de hacerlo participar en el proceso de toma de decisiones, compartir logros y fracasos, hacerles sentir parte de algo sólido, es decir, un grupo con objetivos y visión comunes.

En resumen, para ser un buen líder el emprendedor debe ser capaz de entusiasmar y transmitir motivación y pasión por el proyecto, fomentar un ambiente que

estimule la participación y la curiosidad. Debe ser honesto e intentar comprender y conectar con las necesidades de las personas, compartiendo información e involucrando a todo el equipo, en la construcción de un negocio de éxito.

Debemos considerarnos afortunados y privilegiados de vivir en esta era. Tenemos a nuestro alcance una fuente inagotable de conocimiento y en consecuencia, de oportunidades.

«No matter. Try again. Fail again. Fail better». Samuel Beckett.

«No importa. Prueba otra vez. Falla otra vez. Falla mejor». Samuel Beckett.

EL CAMINO AL ÉXITO

Ariel Arrieta

Ariel Arrieta es Senior Advisor de .FOX Networks –una compañía de News Corp–, posición que fue precedida por VP Technology y Managing Director. Anteriormente, cofundó Digital Ventures, Directa Networks, Performa Networks, Afiliados Hispanos e InZearch, todas ellas empresas de marketing online adquiridas por FOX en julio del 2007. Ariel es un emprendedor serial e inversor ángel. Desde 1994, está involucrado en el desarrollo de Internet y la industria de publicidad online. En el pasado fundó diversos emprendimientos que incluyen: I-Solution S.A. –e-builder–, OK-Compra.com –shopping mall virtual B2C– y V-Commex –e-marketplace de comercio exterior B2B–. También desempeñó posiciones gerenciales de marketing_y ventas en Global Mind (Interactive Agency), ViaNetworks (ISP), Inea Internet (ISP) y Century Internet (ISP). Actualmente, participa en el Business Angels Club del IAE/Universidad Austral invirtiendo en compañías que estén en seed stage. Es conferenciante habitual en eventos a lo largo de todo el mundo entre los que se incluyen: Ad:Tech, IAA, IAB, Online Marketing Europe, OMD, Marketing 2.0, AMDIA, Inversor Global y Universidad de Palermo, entre otros. Participa activamente en varias cámaras y asociaciones. Fue miembro fundador del Capítulo Argentino de Internet Society y presidio el capitulo digital de AMDIA, jurado de diversos premios publicitarios (AMAUTA, AMDIA, Mate.Ar) y de competencias de planes de negocios Naves (IAE) e Inversor Global. Ariel cursó un postgrado en marketing en Internet en la Universidad de Belgrano y la licenciatura en comercialización en la Universidad de Palermo. Ariel colabora activamente con ONGs como Red Solidaria, Missing Children y la Asociación Amigos del Malba.

Cuando conocemos a alguien exitoso, lo primero que nos preguntamos es: ¿cómo lo hizo? Existen una serie de respuestas más o menos tranquilizadoras que se suelen repetir.

Una muy común es la que supone que esa persona tenía una serie de medios y facilidades excepcionales. Para el mundo de los negocios, que es nuestro tema, se diría que es una cuestión de riqueza. Pero la verdad es que si uno es millonario y no sabe hacer negocios, lo único que consigue es serlo menos.

Otra mirada apunta a la genialidad, el carácter excepcional del emprendedor. Y ciertamente el talento nunca hace daño, pero la historia está llena de verdaderos genios científicos, inventores de productos maravillosos, que terminaron al borde de la pobreza, o algo más que sumergidos en ella. Tal fue la suerte de Nikola Tesla, tal vez una de las mentes más brillantes de todos los tiempos.

La idea de estar en el momento correcto en el lugar indicado tiene algo de verdad. Puede ser aplicable al hombre que vivía en Texas y un día descubrió un líquido negro en su terreno, justo cuando el mundo estaba pasando del carbón al petróleo como principal combustible. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones también hay que ser el hombre correcto para aprovechar la oportunidad.

Y así podríamos seguir, agregando cuestiones que pasan desde la sospecha –«seguro que tiene algún arreglo con alguien, con la mafia, quizás»–, hasta la irracionalidad del universo –«simplemente, es inexplicable»–.

No es necesario ser millonario para ser un emprendedor, no es algo tampoco limitado a un grupo de iluminados. No hay que pensar que las oportunidades le caen del

cielo a los afortunados, hay que buscarlas. Existen dos grupos de conocimientos que definen las posibilidades de éxito de una empresa. Uno tiene que ver, obviamente, con la naturaleza del negocio al que nos dediquemos. El otro se refiere a la naturaleza de lo que significa y exige llevar adelante un emprendimiento.

El arte del buen emprendedor

Emprender es un arte en sí mismo, tiene sus propias reglas y, si no las entendemos, podemos fracasar en aquello sobre lo que más sabemos.

El modelo que les propongo establece una serie de etapas para poder entender al emprendimiento en función de su estado de desarrollo. Debe ser así porque los cambios que se dan, con el tiempo, afectan mucho la naturaleza de una empresa. Lo que fue bueno en una etapa anterior puede no serlo en la siguiente, y lo que resultaría maravilloso en el futuro puede ser prematuro hoy.

Este esquema además intenta darle a los emprendedores una guía para saber en qué momento se encuentra su empresa. De acuerdo a ese momento podrán distinguir ciertas problemáticas que son naturales del proceso de crecimiento –podemos llamarlas desafíos–. También será posible identificar aquellos problemas que no deberíamos tener, porque indican que estamos haciendo algo mal y suelen ser mucho más riesgosos.

Un punto importante es que el emprendimiento exige su propio desarrollo. Cada etapa genera nuevas posibilidades y necesidades. Es decir, el cambio es en sí una necesidad. Los emprendimientos que no progresan, que no si-

guen madurando, se estancan y debilitan. Y es que, en realidad, emprender es una aventura con muchos riesgos y la única seguridad se logra con un crecimiento sólido.

Ahora bien, supongamos que una empresa evoluciona. Porque los cambios que se dan dentro de ella pueden ser grandes o pequeños, pero forman parte de una continuidad. En comparación, podemos decir que la vida del fundador sufre una verdadera revolución. Y esta dimensión personal también la tenemos que seguir en paralelo porque es clave para el éxito. La vida es otra cuando se pasa de un estado de empleado, de dependencia, a uno de independencia en nuestro propio proyecto. Mucho esfuerzo, grandes desafíos, grandes recompensas.

Algunos valores a tener en cuenta:

A lo largo de todo el modelo se pueden encontrar ciertos valores o premisas que son fundamentales. Veamos algunos ejemplos. En cuanto a nuestra relación con el trabajo, hacer las cosas bien es más fácil. Y si uno no le pone pasión a lo que hace, las cosas no salen bien.

También tenemos que aprender a convivir con la incertidumbre: no hay garantías. Estresarnos no sirve de nada. El único método es el ensayo, prueba y error. Vale pensar que antes de que las cosas mejoren se van a poner peor.

Para guiar nuestras acciones existen tres pautas de gran utilidad. La regla del 80-20 nos lleva a establecer un régimen de prioridades. La regla del 70-20-10 es la que nos permite abrir nuevos caminos que quizás no hubiéramos imaginado. Finalmente, siempre hay que buscar un repago.

En cuanto a las relaciones personales, hay que ser sincero y directo y buscar gente a la que podamos motivar

con nuestro proyecto. La idea de generar un impacto, de cambiar el mundo, siempre es una motivación más importante que el dinero. Y otro punto relacionado, muy actual, es la necesidad de relacionarnos con las tribus, dentro y fuera de la empresa. Tenemos que ser líderes de tribu.

El compromiso

La primera etapa del emprendimiento gira en torno al compromiso del fundador. Porque está por dar un gran paso, va a abandonar la seguridad de su trabajo y se va a enfrentar a un nuevo mundo, con recompensas y riesgos. Los esfuerzos a realizar exigen un alto grado de convicción. Es necesario que se mire a sí mismo y descubra si está preparado para emprender esa aventura.

La pregunta vale también para todos los que van a acompañarlo. Tiene que pensar si su familia está dispuesta a compartir los sacrificios. Deber buscar a un buen socio, que además sirva de soporte para cuando vengan los tiempos difíciles. Los inversores deben confiar mucho en el fundador, en su visión.

El entusiasmo debe ser más fuerte que el miedo.

Sin embargo, es normal experimentar temores y dudas. Hay que preguntarse qué vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer, quién va a comprar nuestro producto o utilizar nuestro servicio.

Estamos en un momento de preparación en el que, si vamos a dar el gran salto, lo tenemos que dar con plena conciencia de lo que implica, con todas las problemáticas que vamos a tener que enfrentar. No sirve la actitud de «simplemente, pruebo a ver qué pasa».

De la idea a la acción

La segunda etapa comienza cuando el fundador renuncia a su trabajo estable, pasa a una relación de independencia y asume los riesgos financieros de la empresa. Estamos pasando también del universo de las ideas y las buenas intenciones al de la acción y la realidad.

La empresa tiene dos grandes exigencias: la atención de sus fundadores y capital. Las acciones poseen una clara orientación hacia la oportunidad. Hay que producir resultados, ventas, efectivo. En un principio, sin embargo, es lógico que la empresa consuma más de lo que produce.

Un problema común a tener en cuenta es el que se da cuando, en pos de la generación de efectivo, se aceptan demasiados trabajos que no tienen que ver con el negocio principal. Si se descuida la validación en el mercado de su nuevo producto sería «pan para hoy, hambre para mañana».

Ir de una crisis a otra es normal. También suele ocurrir que el fundador y los empleados pongan constantemente en juego el límite de sus capacidades físicas. Para el fundador, además, es imposible delegar, porque no se sabe todavía bien qué es lo que hay que hacer, entonces tiene que «estar en todas».

Go Go: ***aceleración y diversificación***

En este tercer paso la empresa llega con un producto o servicio exitoso, crece rápidamente en ventas y el flujo de efectivo es bueno. Los clientes están entusiasmados con el producto y piden más. Incluso los inversores parecen optimistas. Podríamos decir que tenemos razones para celebrar porque la empresa no solo está sobreviviendo, ¡prospera!

Pero el éxito puede ser tan beneficioso como peligroso. En esta etapa las empresas tienen una mayor velocidad y un entusiasmo reforzado. Los problemas parecen haber quedado atrás. Todo se ve tentador, cualquier tipo de negocio está al alcance del fundador.

Ojalá fuera tan sencillo. La misma confianza desmedida, que fue tan positiva en etapas anteriores, puede convertirse en arrogancia ciega y traer graves dificultades. Es una tendencia muy común en este momento del ciclo vital de la empresa expandirse y diversificarse de un modo débil. El fundador toma compromisos que no deberían asumirse o se involucra en negocios sobre los que no tiene el conocimiento adecuado. Se acumulan las tareas y la empresa comienza a tener problemas para cumplir con sus clientes.

Y todo esto sucede con un una estructura de castillo de naipes y una organización bastante precaria que gira en torno a cada proyecto. Porque el crecimiento debería ser orgánico y sostenible.

La definición de la identidad

Llegamos al renacimiento. En esta etapa, la empresa define lo que quiere ser, adquiere su verdadera personalidad. Se producen tres cambios de gran importancia asociados a un proceso de profesionalización. Nos ponemos un poco más serios.

El primer cambio es la descentralización de la autoridad. Una vez que la empresa sabe lo que quiere, luego de formar a sus empleados adecuadamente, el fundador está en condiciones de delegar. No todas las decisiones tienen que pasar por su oficina. Se forma entonces un grupo de

mánagers que van además van a participar en las reuniones en las que se decidirá el futuro de la compañía. Hemos pasado de una monarquía absoluta a una constitucional.

El liderazgo también cambia, tiene que pasar de las manos del fundador a las de un mánager. El mánager da estructura y solidez donde el fundador sólo ponía flexibilidad y espontaneidad. Si antes se iba en busca de todas las oportunidades, él es el encargado de sopesar cada una y decir «no» cuando corresponda. Esta transformación es una de las más problemáticas por las que puede atravesar una empresa, y no es raro que sea el propio fundador el que termine saboteando su desarrollo.

En cuanto al cambio en las metas, la diferencia se da en que dejamos la filosofía del «más es mejor» y pasamos al «mejor es más». Antes que trabajar más duro se busca hacerlo con mayor inteligencia. Comienza a aparecer la eficiencia como objetivo.

También abandonamos la mirada a corto plazo para elaborar una estrategia de cara a un futuro algo más distante.

Plenitud

El momento de plenitud es la cumbre de la montaña, cuando la empresa o bien ha logrado cumplir con los sueños de su fundador o tiene el potencial para hacerlo.

Los objetivos se llevan a otra escala. Vamos a buscar los mercados internacionales, a ser los líderes de la industria. Podemos plantearnos alianzas estratégicas. Comenzamos a hablar del posicionamiento de la marca, su imagen, y le damos mucha más importancia al concepto de responsabilidad social empresarial.

Las ambiciones crecen. Tienen que crecer porque es necesario para mantener la motivación del personal. Este momento de estabilidad es engañoso, si no nos ocupamos de prevenirlo podríamos ir camino de una etapa de envejecimiento.

Vejez y aristocracia

La vejez y aristocracia son las dos maneras en las que una empresa entra en decadencia.

El envejecimiento comienza a percibirse en las actitudes de la empresa y sus dirigentes. Aparece una sensación de satisfacción, cierta falta de inquietudes, pérdida de ambición. Hay una reducción en la creatividad, la innovación y el deseo de cambio. No se toman riesgos como antes, se los evita. La idea es que si algo no está roto, no hay que arreglarlo.

Lo que va desapareciendo es la cuota de espíritu emprendedor. El entusiasmo.

La aristocracia se nota en una creciente pérdida de flexibilidad. El clima de la empresa favorece el statu quo, el comportamiento antes que la acción. El no crear problemas comienza a ser un valor de importancia. Se pone énfasis en cuestiones formales como la vestimenta, las salas de reuniones o las instalaciones.

Pero al no renovarse los productos van quedándose viejos. Todos saben que hay un problema, se hacen miles de reuniones pero nadie decide nada. Pronto los informes de finanzas demostrarán la debilidad de la empresa y comenzarán a cruzarse las recriminaciones.

La salida

La última etapa para el fundador siempre es la que marca su salida de la empresa. No es un paso obligado, siempre y cuando aún disfrute su trabajo y lo cumpla con eficiencia. Pero es un tema a considerar.

Muchos emprendedores deberán dar un paso al costado cuando en un proceso de profesionalización la empresa necesite a un mánager más hábil. Otros descubrirán que lo que más les gusta de un emprendimiento es el desafío, construir algo donde no había nada. Llevado a cabo ya un proyecto optarán por iniciar uno diferente. También puede ocurrir que sus necesidades hayan cambiado, que quieran dedicarse a otra cosa.

El ciclo se cierra tal como se abrió, con el fundador preguntándose qué es lo que quiere para su vida.

DESMONTANDO EL MITO EXCLUSIVISTA DEL EMPRENDEDOR

Bernardo Hernández

Bernardo Hernández has a BS in Finance from ICADE and an MS in Finance from Boston College. Along with co-founding StepOne with Germán, he is also currently the Director of Consumer Marketing at Google and a Member of the Board of Directors at FUNDESO, an NGO managingesfrescas.com, 11870.com, and tuenti.com.

Mi objetivo con estas líneas es desmontar el mito exclusivista del emprendedor. Me resisto a las teorías de fórmulas mágicas de cómo emprender y a los argumentos que afirman que «emprendedor se nace y no se hace». Todos nacemos siendo emprendedores. Emprender es vivir. Todos, cuando empezamos a andar, elegimos nuestra carrera, cambiamos de trabajo, empezamos una nueva relación o decidimos hacer un máster, estamos de alguna manera emprendiendo. Si sabemos identificar y entender las razones que nos llevan a cambiar, a crecer o a crear, encontraremos los secretos que para cada uno de nosotros significa emprender. No escuches a los gurús del emprendimiento. Busca dentro de ti, encuentra la fuerza para hacerlo y lánzate; el camino de la aventura de emprender es el mejor maestro y tú eres el gurú.

Creo que son tres los elementos fundamentales de esta aventura personal de emprender. Tres elementos a los que todos tenemos acceso, y que con la necesaria dedicación

uno puede dominar construyendo unos sólidos cimientos sobre los que emprender. Los tres elementos son la ambición, la creatividad, y el miedo.

La *ambición* alberga nuestras ganas de cambiar y de crecer. Se asienta en una curiosidad intelectual que nos lleva a preguntarnos el por qué de las cosas y nos anima a cambiar lo que no nos gusta. La ambición sana es muy poderosa. Las ganas todo lo pueden. En la aventura de emprender te encontrarás seguro con muchas dificultades, y es importante tener el buen ánimo de quererlas superar. No se trata de saber si habrá o no problemas; los habrá seguro y es importante recordar qué te animó a hacer lo que quieres hacer, y, desde la fuerza de la motivación, enfrentarse a los infortunios.

Lo más importante que nos da la ambición es determinación y dirección. No hay buen viento para el que no sabe dónde va. Si sabes lo que quieres es fácil poner todas las fuerzas en ese objetivo. La ambición nos orienta y nos centra.

Digo ambición sana, pues lo normal cuando se habla de ambición es relacionar esta fuerza con medrar y actuar haciendo que el fin justifique los medios. Creo que es posible una ambición que respeta los medios. A mi juicio, el secreto de mantener la ambición en los límites de la sanidad es la generosidad. Se debe practicar la generosidad siempre que se pueda, renunciando al rencor y a la envidia. Es un equilibrio difícil pero posible. Es complicado ser generoso en una aventura donde no todo el mundo va a jugar con las mismas reglas.

Decía arriba que los tres elementos de la aventura de emprender son trabajables y que cuanto más atención les

dediquemos, mejor preparados estaremos. Esforzarnos por querer crecer, querer cambiar algo que pensamos que no funciona o que podría hacerse mejor, y hacerlo de forma sana, es un primer paso importante. La ambición tiene mucho que ver con soñar; con entretener ideas de lo que te gustaría hacer, con quién y cómo. Lo maravilloso que tiene el mundo de la imaginación es que todo es posible. En una conversación con Larry Page, uno de los fundadores de Google, me dijo que una noche en 1995 no podía dormir y empezó a imaginar cómo se podría crear una copia de todos los documentos de la entonces incipiente Web en la que unas páginas estuviesen vinculadas con las de otros y que esos vínculos fuesen la fuente de relevancia al hacer búsquedas. Ese sueño de una noche de verano del 95 fue el precursor de lo que hoy es Google.

El segundo elemento fundamental de la aventura de emprender es la *creatividad*. La creatividad es una consecuencia derivada de la ambición: cuando quieres cambiar algo que no te gusta, cuando quieres conseguir algo que deseas, es necesario crear. Crear implica acción, y la acción es siempre buena. Luis Bassat, al que admiro profundamente, define la creatividad como la habilidad de crear algo diferente a lo existe, mejor que lo que existe y que se convierte en un estándar. Si revisamos grandes ideas con éxito empresarial vemos que esta definición de creatividad se ajusta bastante bien: el iPod, Google, el Chupa Chups o la fregona tienen todos los elementos en común de ser distintos a lo que existía hasta ese momento, hacen mejor lo que se proponen y acaban convirtiéndose en un estándar. No es necesario ser el primero, pero sí lo es hacerlo de forma distinta y ser más eficiente, crear valor.

La creatividad es la parte que más me gusta de emprender. Si la ambición acampa en los sueños, la creatividad se zambulle. Soñar con lo que uno haría y cómo lo haría es un ejercicio maravilloso. Yo lo llamo entretener ideas, y disfruto mucho conceptualizando una idea y especulando cómo la ejecutaría. Lo bueno de la creatividad es que no conoce restricciones. Todo es posible cuando imaginas. Un aspecto importante es no poner límite a la creatividad y a los sueños. La realidad se ocupará de devolvernos el pragmatismo de lo posible.

Un aspecto importante es el ejercicio y desarrollo de la creatividad. Es probablemente la parte más trabajable de la aventura emprendedora. A ser creativo se aprende y con la formación adecuada se puede llegar a ser muy bueno. Como en casi todo, cuanto más crea uno, mejor creativo se es. La creatividad tiene mucho de conectar ideas en principio inconexas, de darle sentido a lo que en principio parece que no lo tiene, de copiar lo que funciona en un sitio en otro. Cuanto más ejercita uno estos ejercicios de imaginación y de conexión, más creativo se vuelve. Poco hay realmente nuevo bajo el sol, casi todas las grandes nuevas ideas son la reaplicación de unos pocos principios a paradigmas y situaciones nuevas.

La creatividad puede aplicarse a la idea del producto o del servicio, pero también a la forma de trabajar. La creatividad tiene mucho que ver con la flexibilidad o la cintura. Cómo consigues que potenciales inversores confíen en ti, cómo solucionas problemas con proveedores y clientes o cómo consigues cerrar una venta tiene mucho que ver con la creatividad. Ser creativo y tener cintura son dos cosas muy parecidas.

El tercer componente de la aventura de emprender es el *miedo*, la superación de los miedos, para ser más exacto. El miedo es algo intrínseco al ser humano como especie biológica. El miedo nos protege y nos hace prudentes. De otra forma hubiésemos desaparecido devorados por leones o estrellados en precipicios. Sentir miedo nos alerta y nos pone en situación de defensa. Todo esto nos ha protegido durante decenas de miles de años y es una parte muy íntima de quienes somos.

El problema es que en los tiempos que vivimos, las acechos del entorno ya no necesitan del miedo que nos ha protegido en nuestra evolución: no hay leones que nos puedan atacar por la noche, ni fuegos de los que tengamos que salir corriendo. Nuestras vidas son más seguras, pero el miedo sigue presente en nuestro ADN como lo hacía hace 10.000 años. Es importante entender que este útil compañero de viaje es muchas veces un estorbo más que una ayuda en las dinámicas de las sociedad desarrolladas del siglo XXI. Ese miedo que nos protege y nos hace prudentes, también nos agarrota y nos inmoviliza; nos hace complacientes y cómodos; nos convence de no aventurarnos a emprender.

Es importante ser consciente de estos miedos; reconocerlos, identificarlos y separarlos del proceso normal de razonamiento a la hora de tomar decisiones. Los miedos se disfrazan de convincentes razones que generalmente nos retienen en el inmovilismo.

En mi experiencia, la mejor forma de enfrentarse a la superación de los miedos es primero reconocer el miedo y segundo entender de qué está hecho: si es miedo al fracaso, miedo a la inseguridad económica, miedo a dejar

el trabajo actual o miedo a liderar y tomar decisiones. El miedo es la parte más complicada de emprender porque es la que se disfraza, la que se esconde y encuentra mil razones para no cambiar.

Hace unos días, una amiga abogada que se ha lanzado a montar una empresa de importación de zapatos españoles a Estados Unidos me describía su aventura y era evidente cómo estos elementos se manifestaban: la ambición por cambiar y dejar la rigidez del aburrido trabajo legal por traer a Estados Unidos unos zapatos que en España tienen mucho éxito, la creatividad de plantearse la venta de una forma totalmente innovadora que ya le está dando resultados y la superación de los miedos que tan bien supo identificar y a los cuales supo enfrentarse.

La financiación, los socios, la idea, la estrategia… todos estos elementos son importantes, pero secundarios. Además, en cada proyecto toman una forma distinta, sin que haya una fórmula mágica para averiguar quiénes deben ser los socios, cómo debe ser la financiación o cuál debe ser la idea. Lo que sí es común a toda aventura de emprender es la apuesta por el crecimiento personal que supone tener ambición, ser creativo e identificar y superar los miedos.

La aventura de emprender es apasionante y todos deberíamos explorarla de alguna manera. Al margen de los suculentos beneficios económicos que se pueden derivar existe una tremenda recompensa de satisfacción y crecimiento personal. Se aprovecha mucho más la vida cuando los sueños se intentan, los miedos se vencen y se prueba la suerte.

EMPRENDEDORES E INVERSORES

David Carrero y Pablo Martínez

Pablo Martínez García es ingeniero técnico industrial en electrónica industrial, MBA por la Escuela Europea de Negocios, socio fundador de Azulia Mobile Soft.

Twitter: @pablomartinezga. E-mail: pmartinez@nervia.com.

David Carrero Fernández-Baillo es asesor tecnológico, emprendedor y empresario. Socio fundador de Grupo Ferca y Color Vivo.Twitter: @carrero. E-mail: dcarrero@nervia.com. Blog: http://carrero.es.

Nervia Digital es una incubadora de proyectos empresariales, propios y externos, con un gran componente innovador y tecnológico de cualquier sector pero con un denominador común: ir orientados a Internet con un único objetivo, crear empresas con alta proyección.

¿A quién no se le ha ocurrido una idea brillante mientras conducía de camino al trabajo?, ¿Quién no ha seguido pensando en esa idea mientras estaba reunido con su jefe?, ¿Quién no ha estado comiendo abstraído totalmente en esa idea de primera hora de la mañana? ¿Quién no se ha acostado a dormir dándole vueltas a la misma idea?, La respuesta a todas las preguntas anteriores es: A TODOS.

¿Quién ha empezado a trabajar en alguna de esas ideas?, La respuesta a esta pregunta es: LOS EMPRENDEDORES.

El ser humano se rige por pautas de comportamiento conocidas y aceptadas, en mayor o menor medida por

todos pero no comunes, por eso somos diferentes. Existe una pauta, un modelo de comportamiento especial, diferente, que lleva ligado un alto grado de supervivencia e iniciativa que convierte a la persona que lo tiene en alguien con posibilidades ilimitadas, siendo capaz de tomar decisiones y asumir mayores riesgos, es el emprendedor.

El emprendedor es esa persona que tiene visión, iniciativa y toda la ilusión que le quepa dentro de sí para desarrollar y poner en marcha una idea, su proyecto. Es capaz de sacrificar todo su tiempo libre, sus relaciones sociales y personales por dedicar todo el tiempo del que pueda disponer a su proyecto. El emprendedor es capaz de influir y convencer a cualquier persona de la proyección de su proyecto, de que es el futuro y de que su idea es única en el mundo. En definitiva, es una persona que hace un trabajo que le gusta, que le hace sentir bien y satisface plenamente sus inquietudes.

Emprender es difícil. En el primer paso hacia ese nuevo proyecto o idea es muy importante la toma de decisiones y el riesgo, esto no es algo exclusivo de los emprendedores. Nuestra vida está llena de decisiones y riesgos, es lo que nos diferencia de los animales. Dar ese paso para emprender es una decisión hacia un riesgo en busca de esa ilusión e inversión de un gran sacrificio, esfuerzo y voluntad que necesitaremos para ir siempre hacia adelante. Durante el proceso de creación y desarrollo de una idea todos los emprendedores noveles pasan por fases muy similares:

Fase de Iluminación (mes 0): Ya son muchos los días con esa idea en la cabeza, es el momento de dar el paso, tomar

una decisión y asumir el riesgo para convertirse en un nuevo emprendedor. Es hora de empezar incubar esa nueva idea.

Fase de Incubación (mes 1 al 2): El emprendedor se decide a poner en marcha su idea. Sabe que si quiere que funcione tiene que estar dedicado a ella al 100% por lo que debe dejar su trabajo, si lo tiene. Normalmente se auto-financia con medios propios y los conseguidos de familiares y amigos.

Fase de Arranque (mes 2 al 4): El emprendedor comienza a trabajar, tiene un montón de ideas para mejorar su proyecto, empieza a desarrollarlas e incluso, a desviarse un poco de su objetivo inicial pero lo que está consiguiendo le gusta, el proyecto está quedando bien.

Fase de Reflexión (mes 4 al 5): El emprendedor necesita ayuda. Sabe que si quiere que su proyecto avance más rápido necesita a alguien más. No tiene medios económicos por lo que decide, tras mucha meditación, contar su proyecto a alguien para que le pueda ayudar en el desarrollo del mismo a cambio de una participación accionarial en el mismo.

Fase de Desarrollo (mes 5 al 8): Ya son dos. El proyecto va cogiendo forma, quedan pocos recursos económicos y necesitan más. Empiezan a buscar ayudas para emprendedores, a dedicar tiempo a pedir información a la administración pública. La consiguen para aguantar unos meses más.

Fase de constitución de la empresa (mes 9 al 10): El emprendedor decide optar a unas oficinas de las que ofrece su Comunidad Autónoma para emprendedores, son los centros de negocios subvencionados para emprendedores.

Tiene que constituir la empresa. Esto le supone invertir más tiempo en papeleo y labores administrativas completamente nuevas para él.

Fase de lanzamiento de producto (mes 10 al 12): El emprendedor lanza su producto. No sabe muy bien cómo hacerlo pero sabe que si lo hace en internet y utiliza técnicas SEO algo va a conseguir.

Fase de promoción de la empresa (mes 12 al 15): El producto no llega al cliente. El emprendedor sabe que algo falla. Ahora que tiene tiempo decide ir a concursos y a eventos para emprendedores. Pero claro, las convocatorias para ese mes, trimestre, semestre ya han pasado por lo que si quiere acudir a esos eventos tendrá que esperar unos meses.

Fase de búsqueda de financiación pública (mes 15 al 16): El emprendedor tiene su producto desarrollado y además tiene un montón de ideas para mejorarlo pero necesita más financiación para pagar sus oficinas y a las personas que tiene trabajando con él. Decide presentarse a ayudas promovidas por el Gobierno Central pero claro, le piden un plan de empresa y no lo tiene.

Fase de búsqueda de financiación privada (mes 16 al 17): El emprendedor accede a algunos Bussines Angels o inversores privados. Contacta con alguno de ellos pero claro, le piden un plan de empresa y no lo tiene.

Fase de Formación (17 al 20): El emprendedor decide apuntarse a uno de esos cursos financiados por su Comunidad Autónoma para que le enseñen a hacer un plan de empresa. No sabe muy bien cómo va a aguantar esos meses sin más financiación pero lo consigue.

Fase de búsqueda de financiación II (mes 20 al 25): El emprendedor tiene su plan de empresa, toda la ilusión y ganas de enseñárselo a posibles inversores. Consigue citas con ellos pero ninguno se decide a participar en su proyecto, ¿Qué está pasando? La continuidad del proyecto se ve comprometida.

Llegado a este punto, el emprendedor puede conseguir sacar adelante su proyecto o no. En cualquier caso no se rendirá. Han pasado más de dos años, su producto ya no es competitivo y no tiene más financiación por lo que decide abandonarlo y empezar otro nuevo pero ahora sabiendo cuáles son los pasos a seguir más adecuados para conseguir mejores resultados.

La mayor parte de los emprendedores, en mayor o menor medida, fracasan al principio aprenden de los errores cometidos y vuelven a emprender.

La sociedad en la que vivimos avanza muy rápido. Por este motivo los emprendedores deben usar todos los medios que estén en sus manos para conseguir sacar adelante su proyecto lo más rápidamente posible. Deben saber sacrificar parte de las acciones de su proyecto a favor de conseguir medios, recursos y financiación que aporte valor a su proyecto y le permita ser más competitivo en el mercado.

Existen medios que facilitan este duro camino. Hay iniciativas financiadas con fondos públicos para formar a emprendedores en el campo de la creación de empresas y desarrollos de modelos de negocio. Existen ayudas públicas a las que se puede acceder para pedir créditos blandos y subvenciones para la creación de empresas. Existen inversores privados que cada vez más están interesados en participar en proyectos de base tecnológica. En definitiva, existen

todo un conjunto de medios que están a disposición del emprendedor sólo hay que saber cómo acceder a ellos.

Desde hace unos años existen iniciativas privadas que ofrecen medios y recursos a los emprendedores, son las incubadoras de negocios. Son empresas que ponen a disposición de los emprendedores todos los recursos necesarios para que puedan desarrollar su proyecto de la mejor forma y en el menor tiempo posible a cambio de una participación accionarial en su proyecto. Una de estas empresas es Nervia Digital (www.nervia.com), empresa en la que trabajo actualmente. En Nervia tenemos un objetivo: Crear empresas con alta proyección en un plazo máximo de 7 meses. Para conseguir esto disponemos de todo un equipo de profesionales que tiene por misión aportar visión y valor mediante su amplia experiencia en el sector de desarrollo de proyectos y creación de empresas de base tecnológica facilitando las labores administrativas, de gestión, de desarrollo y comerciales a todos los proyectos que llegan a nuestra incubadora con el objetivo de que el emprendedor pueda dedicarse a liderar su proyecto y aportar valor dónde realmente lo debe hacer: En desarrollar su idea.

Es muy interesante ver cómo va creciendo el número y la calidad de proyectos que llegan a nuestra incubadora. Podemos decir que, afortunadamente, existen muchos emprendedores con proyectos realmente interesantes e innovadores. Estamos teniendo la suerte de conocer a muchos de ellos y de poder compartir con ellos sesiones en las que nos presentan sus proyectos, de los que estamos aprendiendo muchísimo.

Efectivamente, todos tienen cosas en común, la mayoría sabe perfectamente cómo deben presentar su proyecto

a un inversor y saben cuáles son los aspectos que los inversores valoran a la hora de decidir si participan en un proyecto.

Esta experiencia que nos está aportando los emprendedores que conocemos nos permite definir los puntos clave que consideramos a la hora de evaluar tanto la calidad de un proyecto como su grado de innovación. Los podemos resumir en:

1 - Debe existir un equipo multidisciplinar. Es interesante que en el equipo promotor de un proyecto existan perfiles técnicos y de desarrollo de negocio. El número de personas debe estar comprendido entre 2 y 4 personas. Una buena dirección y organización inicial es vital e influirá de forma notable en el desarrollo de la nueva idea.

2 - El grado de compromiso con el proyecto debe ser absoluto. Se valora muy positivamente que los promotores del proyecto se impliquen al 100% en el desarrollo del mismo. Nadie mejor que ellos va a conseguir que el proyecto tenga éxito. Deben liderar su proyecto.

3 - El proyecto debe tener un modelo de negocio sostenible. Se debe vender algo. Actualmente hay muchos proyectos que ofrecen servicios gratuitos y que basan su modelo de negocio en ingresos publicitarios. Debemos evitar estos modelos de negocio porque imprimen un grado de incertidumbre difícilmente franqueable por un inversor. Aunque a veces la incertidumbre y posibilidades de éxito también pueden motivar a un inversor con un perfil de riesgo mayor que esté dispuesto a aportar por un proyecto con una base en la que el modelo de negocio está en proceso de ser definido. Son muchos los proyectos en Internet que aun hoy no tienen el modelo de negocio claro, pero

son objeto de múltiples inversiones para su crecimiento y definición en el mercado.

4 - Debe existir un plan de empresa compuesto como mínimo por:

- Un plan estratégico del sector y el tipo de cliente al que va orientado su producto y/o servicio.
- Un plan que analice la competencia que existe en el mercado. Hay que comparar nuestros productos y servicios con la competencia, ya que tendremos que buscar elementos diferenciadores e innovar para destacar sobre ellos.
- Un estudio de Mercado objetivo, es decir, saber si nuestro producto tendrá aceptación en el mercado para lo que hay que hacer encuestas que demuestren la intención de compra de nuestro producto o servicio.
- Un plan de ventas. Necesario para hacer una estimación de ingresos justificados por unas directrices, normalmente obtenidas de las conclusiones del estudio de mercado. No sólo los comerciales son vendedores, en una empresa todos sus empleados deberían ser potenciales vendedores y conocer siempre los productos y/o servicios en mayor o menos profundidad.
- Un plan de desarrollo de productos y / o servicios.
- Un plan de marketing, comunicación y publicidad. Es decir, saber cómo vamos a comercializar nuestro producto.
- Un plan de RRHH. Equipo de personas necesario para el desarrollo del producto. Siendo importante dar la importancia que se merece cada uno de nuestros compañeros de viaje en este proyecto, hay que motivar y no olvi-

dar que desde el puesto de “menor responsabilidad” hasta el de mayor son vitales para el desarrollo de nuestra idea.

- Un plan jurídico. En que se exponga el tipo de empresa que se quiere crear, normalmente se elige una sociedad limitada (S.L.) pero existen muchas forma jurídicas posibles y perfectamente válidas que según el caso y los posibles beneficios puede ser interesante evaluar. Una sociedad limitada laboral (S.L.L.), una comunidad de bienes (C.B.), una sociedad anónima (S.A.), etc.

- Un plan financiero en el que se muestren las necesidades financieras para la correcta consecución de los objetivos propuestos.

5 - Deben realizar un resumen ejecutivo del mismo. Es un documento no más extenso de 5 folios en el que se presenta al equipo promotor, se explica el producto y/o servicio y se ponen de manifiesto las necesidades y fuentes de financiación.

6 - Por último sólo queda hacer una buena presentación a los inversores. Es importante transmitir ilusión, un buen conocimiento del sector, seguridad y sobre todo motivación por poner en marcha el proyecto.

Estos son los factores clave que, como inversores, evaluamos y medimos cuando nos decidimos a concertar una cita con los emprendedores promotores de un proyecto.

Queremos dar las gracias a todos aquellos emprendedores que hemos conocido durante nuestro camino. Emprendedores que nos han trasmitido toda la ilusión y motivación por desarrollar nuevos proyectos y de los que tanto estamos aprendiendo.

22 PEQUEÑAS RECETAS PARA EL ÉXITO DEL EMPRENDEDOR

Eneko Knörr

Eneko Knörr (Vitoria, 1975) es licenciado en Administración y Dirección de Empresas (LADE) por la Universidad del País Vasco y se ha formado también en el IE Business School (AMP). Emprendedor vocacional, fundó su primera empresa en 2000, y tras una experiencia un tanto fallida, fundó Hostalia, que a los pocos años se convertiría en una de las principales empresas de hosting de España. Tras su venta en 2007, puso en marcha Ideateca, un laboratorio de I+D orientado a la web y al móvil, donde se estudian las tecnologías existentes, las aplican sobre sus proyectos para experimentar y aprender, y así desarrollar servicios novedosos. Ideateca también abre sus puertas a emprendedores que necesiten ayuda experta para sacar adelante su proyecto, ya sea financiera, técnica o de negocio. Eneko Knörr es socio fundador de la Asociación de Inversores y Emprendedores de Internet (AIEI), y miembro de Venturepreneurs y SeedRocket. Es inversor en una decena de empresas de internet.

Twitter.com/enekoknorr
Facebook.com/enekoknorr
www.enekoknorr.com

A lo largo de mis años como emprendedor, viviendo fracasos, momentos duros y también alegrías y éxitos, he ido recopilando algunos consejos que siempre intento transmitir a quien se embarca en la aventura de emprender. En mi papel actual de inversor –que compagino con mi faceta de emprendedor–, me he encontrado «al otro lado» y he sacado más conclusiones y consejos que añado a los anteriores y te transmito con la esperanza de que puedan ayudarte en tu proyecto empresarial:

Dedica el tiempo justo al plan de negocio. Un plan muy detallado, trabajado y extenso ayuda mucho al emprendedor como guía y le obliga a ver cuáles van a ser los gastos.

Aún así, no soy partidario de perder meses en hacer un plan de negocio de cien páginas. Nadie se lo va a leer entero, y el tiempo del emprendedor es demasiado preciado como para dedicarlo íntegramente a esto. Si te ves muy verde para estos temas, contrata a un consultor para que te lo redacte.

No busques las subvenciones. Si llegan en tu camino hacia poner en marcha tu empresa, perfecto. Si tienes que desviarte demasiado trabajando únicamente en preparar informes para conseguirlas, ten cuidado y analiza bien el coste de oportunidad. Y nunca cuentes con las subvenciones en tu plan de negocio, ya que pueden llegar demasiado tarde o no llegar.

Busca, a poder ser, un negocio totalmente escalable. «Escalabilidad» es una palabra muy repetida entre inversores hacia emprendedores. Un inversor no está interesado en un negocio en el que los gastos suban al mismo ritmo –o casi– que los ingresos. En muchos modelos de consultorías, por ejemplo, si vendes tres veces más tienes que contratar a tres veces más personas para trabajar. Eso es precisamente algo no escalable. *Abre tu mente y negocios a todo el mundo.* Apuesta por proyectos internacionales, sin fronteras. Pero si quieres hacer algo realmente importante, piensa en grande, en crear algo en inglés para todos los internautas. Si vas a por el mercado mundial, te encontrarás con más competencia pero, aún así, un pequeño trozo de esa enorme tarta merecerá muchísimo la pena.

En caso de que quieras hacer algo sólo en español, no te olvides del grandísimo potencial de Hispanoamérica. Apuesta mucho por esta zona, sobre todo si puedes permitirte esperar unos años para ver los resultados. Si te animas con otro idioma, Brasil es un claro ganador.

Rodéate de un buen equipo. En una nueva empresa es difícil atraer talento, porque nadie te conoce, por lo que crear

una marca de cara a este aspecto, “vendiendo” tu empresa como un lugar muy atractivo, es prioritario. Tienes que conseguir a los mejores empleados El emprendedor a menudo piensa que, como está empezando, no debe –o no puede– contratar a gente buenísima y carísima, y se conforma con quien accede a cobrar el escaso sueldo que ha presupuestado para un perfil. Es cierto que hay que intentar racionalizar los salarios, pero recuerda que alguien muy barato puede salir muy caro, y viceversa. Un programador puede hacer en una semana lo que otro en dos meses. ¿Sería caro pagarle al primero un 50 % más que al segundo? No: en realidad supondría una ganga. En cuanto a la gestión de personal, sigue a rajatabla la norma “Contrata despacio y despide rápido”: dedica todo el tiempo necesario a la selección de personal, y actúa sin dudarlo cuando te has equivocado.

Cuidado con los socios. Elígelos muy bien. En una empresa las discrepancias entre socios son muy habituales, y los graves problemas entre ellos, algo demasiado común. Si tienes la más mínima duda sobre la capacidad de alguien, si algo te lleva a pensar que no pondrías la mano en el fuego por él o, sin más, si crees que tenéis o que podráis tener más adelante diferentes formas de ver cómo llevar un negocio, no te asocies. Mejor solo que mal acompañado. Un buen emprendedor, con dinero, podrá contratar a buenos profesionales que lleven áreas que él no controla. En cualquier caso, ten un buen pacto de socios firmado desde los inicios. Te evitarás graves problemas en el futuro.

No des participaciones a lo tonto. Al principio, si no tienes dinero, te puedes sentir muy tentado de pagar servicios con acciones de tu empresa. Si un amigo te ayuda con el tema financiero, legal o, incluso, te crea el logo, págale en dinero. No se te ocurra darle participaciones, porque te arrepentirás muy pronto. Tu empresa, para la gente, al

principio no vale nada; para ti, tiene que valer mucho. Es muy mala idea también –aunque muy común–, por ejemplo, hacer socio a quien te desarrolle tu plataforma tecnológica. Te convertirás en su cliente cautivo para siempre.

Prepara buenas presentaciones. Hay muy pocas ocasiones en las que puedas presentar tu empresa a posibles inversores o, incluso, a clientes y tienes que estar muy bien preparado. Crea presentaciones eficaces, impactantes, perfectas. Si no sabes hacerlo, paga a profesionales todo lo que haga falta para que las creen. Te juegas mucho en cada presentación, por lo que, cada euro que pagues para hacerlo bien, te saldrá barato.

Aprende a hablar en público. Hay gente que nace sabiendo, pero el resto podemos mejorar a base de cursos de oratoria y de mucha práctica. Al igual que hacer presentaciones, hablar muy bien en público puede ser clave para tu negocio. No lo descuides y fórmate a fondo en ello.

Aprende inglés. Puede que tu negocio se dirija sólo a España y no necesites el inglés para nada pero, aunque sea por leer publicaciones extranjeras, dedica tiempo a saber más inglés. Y si tu empresa tiene vocación internacional, tómate tu inglés como una prioridad. ¿No tienes tiempo para ir a clase? Lee siempre en inglés y no vuelvas a ver tus series favoritas dobladas al castellano: sólo en inglés, aunque sea con subtítulos.

Trabaja en crear una buena red de contactos. Acude a eventos de emprendedores, inversores o de tu sector en general. Dedica tiempo a la gestión de tus contactos en Linkedin, Xing, Facebook y Twitter. Intenta conocer a toda la gente posible y ten detalles con todo el mundo en su cumpleaños, en Navidad, cuando leas alguna noticia sobre ellos, etc. Los contactos son, muchas veces, la clave del éxito de tu empresa. Nunca sabes quién te puede ayudar. La persona menos pensada te puede presentar a la que cambiará el rumbo de tu ne-

gocio. Cuida y ayuda a todos sin pensar quiénes son y sin esperar nada a cambio. Te será rentable. Para relacionarte con la gente, utiliza siempre el teléfono frente al email –un medio demasiado frío para crear buenos vínculos-. Y, siempre que te sea posible, desplázate, aunque tengas que coger un avión, para hablar en vivo. En una charla cara a cara siempre se consigue mucho más que en decenas de emails o llamadas.

No tengas miedo de ser ambicioso. Tu proyecto no puede ser uno más: tiene que ser un exitazo y, para ello, tienes que pensar en grande. Endéudate todo lo posible, consigue la financiación necesaria e invierte muchísimo en personal y *marketing* para crecer muy rápido. Si vas poco a poco, la competencia te adelantará fácilmente. Crecer es lo primero. Los beneficios, más tarde.

El marketing viral no existe para ti. Las empresas que, sin invertir un duro en publicidad, se han hecho muy conocidas, se pueden contar con los dedos de la mano. Para ser realista en tus previsiones, es mejor que pienses que no va a ser tu caso, y no cuentes con que la gente llegará a ti sólo por recomendaciones, gratis. Tú tendrás que destinar todo el dinero puedas y más en llegar al público. Mételo bien en la cabeza y en tu *excel*.

El tiempo es tu bien más preciado. Cómpralo. Tu empresa te necesita al 100 %. No se te ocurra limpiar tú más la casa, ni planchar, ni llevar la contabilidad, ni perder dos horas para entregar unos papeles en la otra punta de la ciudad. Puedes pagar que alguien te haga todas estas tareas, y muchas más. Pon un precio a tu hora y no hagas nada que puedas comprar por menos. Y, por supuesto, no pienses que puedes crear tu empresa en tus ratos libres, mientras mantienes tu trabajo. Si crees en tu proyecto, a tope con él, sin medias tintas.

No dediques ni un minuto a hacer algún «trabajito», aunque sea cobrando mucho, que te desvíe de tu negocio. Céntrate. No olvides tu objetivo final y no retrases su consecución.

Eres un vendedor: asúmelo. Un emprendedor tiene que estar constantemente vendiendo, ya sea su empresa o sus productos. Si no sabes vender, aprende. Para esto también hay cursos que te ayudarán a mejorar.

Prepara cuanto antes una versión preliminar y «visible» o «probable» de tu proyecto. En empresas de Internet, es vital estar *online* cuanto antes. No esperes a tener todo perfecto. Lánzate y ya iréis mejorando el servicio e implementando nuevas funcionalidades.

Lee. Dedica tiempo a leer publicaciones sobre tu sector –*blogs*, revistas, etc.–. Es muy importante estar al día, y más aún en un mundo tan cambiante como Internet. A poder ser, lee siempre en inglés.

Invierte en la imagen de tu empresa. No escatimes en el logo, las tarjetas de visita, la web, la oficina, etc. No basta con ser bueno, también hay que parecerlo.

Tú eres el mejor. Eres el rey del mundo. Vas a triunfar porque tu proyecto es el mejor y nadie como tú para llevarlo a lo más alto. Tienes que creértelo y transmitir ese entusiasmo a todo tu equipo, clientes, proveedores y posibles inversores. Si tú no confías a muerte en ti y en el proyecto, no esperes que nadie lo haga.

No tomes los consejos que leas aquí, en este libro o en otros como algo que hay que cumplir obligatoriamente. Quien te da sus trucos ha vivido sus propias experiencias y ha tenido proyectos distintos al tuyo. Verás que, seguramente, muchos de los consejos que leas son, incluso, contradictorios. Estudia todos e intenta sacar tus propias conclusiones.

10 OPTIMIZACIONES INDISPENSABLES PARA EMPRENDEDORES

Gastón Bercún

Gastón Bercún es abogado, emprendedor e inversor. Actualmente es director y fundador de Geelbe, el club privado de compras por Internet más importante de Latinoamérica, con operaciones en Argentina y México. Es también socio del Estudio Bercún-Abogados, donde dirige el departamento de derecho corporativo, siendo el encargado de las cuestiones de derecho informático y fusiones y adquisiciones. Es Business Angel en Likexo y Oleggo. También es Angel Investor en VU Security. En el pasado fue fundador y CEO de DerechoGratis.com, el primer portal jurídico de Argentina, empresa que vendió en el año 2002. Ocupó la presidencia del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico entre el 2005 y el 2008 y fue director de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico entre el 2002 y el 2008. Estudió derecho en la Universidad de Buenos Aires y realizó un master en derecho y economía con orientación en finanzas en la Universidad Torcuato Di Tella. Asimismo ha sido profesor invitado en el master de e-business management en la Universidad del Salvador y en otras universidades, así como conferenciante en distintos eventos relacionados con el derecho y las tecnologías.

Lo acepto, soy un fanático de la optimización, en todos sus aspectos. Y creo que las *Start-ups* tienen la obligación de optimizar todo cuanto puedan si desean tener éxito en unos mercados tan competitivos como los de hoy en día. La optimización es un paso necesario hacia la eficiencia, y ésta hacia los beneficios.

Es por ello que he querido resumir las 10 optimizaciones que todo emprendedor debería encarar.

Optimiza tus gastos

Lo primero, siempre. Sin importar si tu empresa da beneficios, está bien fondeada o estás solo tratando de empujarla, *cash is king*. Es necesario que cada centavo que gastes sea estrictamente el necesario, y si no es necesario, es simple, ¡no lo gastes!

Conseguir fondos, tanto de inversores como de clientes, es una tarea ardua, dura y larga. ¿Para qué forzarte a ir a esa situación si, antes de hacer el gasto innecesario, el dinero ya está en tu bolsillo?

Optimiza tu web

Sin importar cuál sea el objetivo de tu web: visitas/publicidad, comercio electrónico o simplemente institucional, toda web requiere ser optimizada, y para eso hay principalmente una forma, que además es prácticamente gratis… probando.

Existen distintas herramientas, como Google Website Optimizer, que te permiten probar distintas alternativas de una web y ver cuál convierte mejor. Una vez que hayas probado y mejorado tu conversión, el siguiente paso es simple, ¡vuelve a probar!

Optimiza tus recursos

Todo lo que usas en el desarrollo de tu emprendimiento puede ser optimizado. El uso de servidores, el uso de las materias primas, el uso de tus asesores externos. Podría ser un pecado mortal para un emprendedor tener profesionales como contadores o abogados y no exprimir

todo lo que su conocimiento y experiencia podrían aportar para su proyecto.

También debes aprovechar el recurso que da Internet para la comunicación, el *marketing*, el tener opiniones de gente que ya ha pasado por donde hoy estás y poder entrar en contacto directo con ellos de un modo mucho más simple del que teníamos hasta hace unos años.

Todos estos recursos están ahí para el servicio de tu proyecto, úsalos sabiamente y te apalancarás en ellos. No les prestes atención y te hundirás rápido.

Optimiza tu trabajo

Si vas a dedicar determinada cantidad de horas a trabajar, ellas tienen que ser lo más productivas posibles. Normalmente esto es difícil ya que las distracciones están a la orden del día. Más aún cuando hoy las oficinas tienden a contar con una Play Station, una Wii y la computadora, que navega tanto por los sitios que debe, como por los que no, y Twitter o las redes sociales, que llaman permanentemente para ver «qué están haciendo» tus «amigos».

Está en vos concentrarte, enfocarte y terminar tu trabajo. Para eso suelo recomendar hacer al menos listados de tareas para un día, sabiendo que nada de lo que está en esa hoja debería estar pendiente para el fin de la tarde. Toda distracción la pagas con más horas trabajando, imponiéndote siempre dejar la hoja limpia de pendientes que estaban destinados a terminarse ese día.

Optimiza tu tiempo

Si hay un recurso escaso, aún más que el dinero, es el tiempo. A todos el día nos dura lo mismo, y a todos se nos va a acabar en algún momento. Por eso es importante optimizarlo, y esto está muy relacionado con la optimización del trabajo. Si algo te tiene que llevar una hora, que lleve eso, poco más o poco menos, pero no el doble, y menos aún por distracciones o falta de foco.

Si tienes una reunión, ve directo al grano, resuelve el problema, y si lo haces más rápido de lo previsto, puedes comenzar con la charla de fútbol o el clima por cinco o 10 minutos, antes de delicadamente cortarlo y seguir con tu próxima tarea. Lo mismo para las llamadas telefónicas. No hagas reuniones si lo puedes resolver por teléfono; no llames si lo puedes resolver por *mail*; no molestes si no hay nada que resolver.

Optimiza el tiempo de tu equipo

Tan importante como tu tiempo es el de la gente que trabaja contigo. Si has sido inteligente al elegirlos, has contratado gente que te complementa y te suplementa. Con esto quiero decir que si tu equipo tiene tareas, trata de que sean lo suficientemente organizados para que puedan terminarlas en los tiempos previstos.

Trato de usar el famoso 70-20-10 para eso. El 70 % es trabajo, puro, cumplir con las tareas. El 20 % es la planificación del desarrollo de las tareas, para evitar trabajar mal, porque el que trabaja mal, lo hace dos veces. Y el 10 % es para la mejora constante, para proyectos nuevos o *brainstormings*, reuniones de seguimiento o

cualquier otro mecanismo que permita relajar las tensiones del trabajo pensando sólo en cómo mejorar y optimizar.

Optimiza tus procesos

Toda empresa o proyecto tiene procesos. Sean procesos tanto de sistemas como humanos, no hay empresa que no cuente con determinada rutina. Organizar esa rutina y optimizar los pasos es indispensable. Yo suelo ser bastante obsesivo en pensar que todo trabajo que pueda hacer una computadora o sistema, debe hacerlo. Los recursos humanos deben estar orientados a las tareas que solo ellos pueden hacer.

La optimización de procesos es un trabajo constante también. Las distintas etapas de un proyecto llevan a la necesidad de rearmar y repensar los procesos, dividirlos en distintas etapas, pensar en su escalabilidad. Por eso es importante tener claro cuáles son tus procesos, porque es el primer paso para poder optimizarlos.

Optimiza tus habilidades y conocimientos

Nunca pares de aprender. Nunca pares de leer. Nunca pares de estudiar. La adquisición de conocimiento y optimización de habilidades es también un proceso continuo. Si estás muy concentrado en el hoy y no vas adquiriendo el conocimiento y habilidades que serán necesarios mañana para tu mercado, entonces tu proyecto tiene fecha de vencimiento.

Y si optimizas tus habilidades y conocimientos, evalúa cuáles de esos podrían mejorar también las habilidades y

conocimientos de tu equipo. Al fin y al cabo, si ellos mejoran, tu empresa mejora, ¿y qué mas que eso deseamos?

Optimiza tu retroalimentación

Todas las optimizaciones son un círculo, un proceso continuo. Nunca se llega al ideal, y triunfos y fracasos, habilidades y conocimientos nos van dejando datos y enseñanzas que debemos capitalizar. Está en nosotros estar atento a estos datos para poder enriquecernos con ellos, retroalimentarnos y poder aprovecharnos al máximo.

El proceso de retroalimentación es clave e implica una optimización en sí misma. Es la optimización de los procesos de optimización, y con ello la búsqueda de la perfección, que, aunque nunca llegará, no debes parar de buscar.

Optimiza tu vida

Emprender es maravilloso, pero lleva mucho tiempo. Los amigos, la familia y el placer son parte del emprendedor, por lo que nada tiene sentido si los dejas en el camino. Tu vida debes cuidarla y optimizarla tanto como todo el resto. Deja tiempo para cosas que te den placer, que te recarguen energías y que te permitan tener las fuerzas para día a día empujar tu proyecto.

¡Nunca olvides que detrás de todo emprendedor es necesario que haya una vida! ¡Optimízala aprovechándola para disfrutar de lo bueno que la vida nos da!

START-UPS Y EL MERCADO ALTERNATIVO BURSÁTIL

Ignacio de la Torre

Ignacio de la Torre es socio de Arcano. Arcano es un banco de negocios especializado en MAB, y cuenta con licencia de MAB como asesor registrado. Ignacio de la Torre es además profesor de finanzas en el IE Business School. Ha trabajado más de 10 años en Bolsa, como analista de Bolsa española y vendedor de Bolsa europea, en Deutsche Bank y UBS. idelatorre@arcano.es

En la primavera del 2009, Rosetta Stone, compañía fundada por emprendedores que ofrece formación de idiomas a través de Internet, salió a la bolsa Nasdaq por importe de 45 millones de dólares con el objeto de financiar su crecimiento.

Rosetta Stone no es un caso aislado. Centenares de jóvenes empresas formadas por emprendedores han conseguido financiarse en Bolsa. Esta decisión tiene especial sentido en un contexto en el cual las empresas jóvenes con fuertes crecimiento no encuentran otras rutas factibles de financiación.

En España, el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) puede ser la herramienta privilegiada para que las Pymes españolas accedan, de forma permanente, a financiación alternativa a la bancaria. Bolsas y Mercados Españoles ha creado el MAB, inspirado en el éxito de otros mercados alternativos europeos como el AIM londinense o el citado Alternext en Francia y Benelux que van destinados a em-

presas con un valor que oscile entre 25 y 600 millones de euros.

Ser una empresa cotizada presenta innumerables ventajas para la compañía otorgando la posibilidad de realizar ampliaciones de capital que permitan realizar adquisiciones y/o inversiones, diversificar la base de accionistas, ofrecer liquidez a los accionistas facilitando una eventual salida, así como la sucesión. Otro aspecto muy relevante es el aumento de la notoriedad y la enorme publicidad gratuita que la operación en sí supone y que actúa como revulsivo para incrementar las ventas. El proceso de salida a Bolsa constituye una oportunidad para consolidar la imagen de marca y llegar a numerosos públicos objetivos. La decisión de cotizar debe enfocarse como una etapa en la estrategia de una *Start-up* y puede constituir un primer paso para que empresas en expansión accedan más tarde al Mercado Continuo.

De esta forma, el MAB se ha creado específicamente para poner al alcance de las Pymes esta oportunidad con unos requisitos de acceso y permanencia adaptados a su tamaño y características, por lo que respecto al Mercado Continuo ofrece un ahorro de tiempo y de costes. La principal novedad es el aligeramiento de la regulación y la creación de una figura clave: el asesor registrado, que ejerce de «regulador amistoso». Entre sus tareas destacan: determinar la idoneidad del emisor para acceder al MAB, gestionar el proceso preparatorio y comprobar el cumplimiento de la normativa después de la salida a Bolsa.

Hoy en día las condiciones de mercado han mejorado substancialmente, sentándose las bases para un mercado activo de salidas a Bolsa. Veamos los motivos por los que

un emprendedor debería plantear financiar su empresa en el Mercado Alternativo Bursátil, el MAB:

Primero. Hay apetito de riesgo: la volatilidad —que mide la aversión al riesgo— ha experimentado bajadas substanciales. Este apetito es necesario para comprar compañías que salen a Bolsa.

Segundo. Hay apetito por las compañías pequeñas. Cuanto más grande es una empresa, más se aproxima su facturación al PIB nominal. Tal y como están las cosas éstas apenas crecen. Las pequeñas pueden operar en nichos de crecimiento, y por eso son las que más están subiendo en Bolsa. Se paga más por una empresa pequeña que por una grande —en PER 2009, 18 las pequeñas, 14 las grandes—.

Tercero. Está entrando dinero en los fondos de renta variable, tanto europeos como españoles. Esta posición de liquidez ofrece la munición necesaria para comprar nuevas compañías.

Cuarto. Las oportunidades actuales de inversión no tienen precedentes. Se pueden adquirir competidores a precios de saldo, negociar locales estratégicos a alquileres muy bajos —si es una compañía de distribución—, o aprovechar la coyuntura para internacionalizar la empresa con crecimiento orgánico. Una salida al MAB mediante ampliación de capital, con objetivos y calendarios claros para utilizar los fondos, puede ser muy bien recibida por el inversor.

Quinto. Una salida al MAB es un paso lógico en el crecimiento de la empresa, puede permitir profesionalizar la gestión, modernizar la compañía, diversificar los accionistas, asegurar la independencia y asegurar la posteridad de la firma.

Sexto. Una salida al MAB abre una ruta de financiación alternativa al accionista histórico y al banco. Las condiciones crediticias suelen mejorar al abrirse esta ruta adicional de financiación.

Séptimo. El capital levantado en el MAB es capital permanente, no a corto plazo —como una línea de crédito—, ni a largo —como un accionista que entra en el negocio para poder vender a los cuatro años—.

Octavo. Una vez cotizada en MAB, una empresa puede acudir al mercado a levantar capital cada vez que se le presente una oportunidad de inversión adecuada. En el mercado equivalente en Londres, el AIM, cada empresa cotizada de media ha acudido cuatro veces a levantar más fondos vía ampliaciones de capital.

Noveno. Estamos en un mundo donde el dinero es un bien escaso, y la liquidez un valor en auge. Dos empresas A y B valen 100, pero la primera cotiza y la segunda no. Apuesten a que cualquier inversor preferiría tener A a B.

Décimo y último. Una salida a Bolsa es una excepcional herramienta de *marketing*. ¿Saben cuántas librerías *online* existían antes que Amazon? Cuarenta y nueve. ¿Por qué solo recordamos Amazon? Porque tomó la decisión estratégica: construir su marca a través de la salida a Bolsa.

El mercado británico AIM empezó en 1995 con 121 compañías tras un año de andadura. Hoy tiene 1.534. El Alternext de Francia y Benelux, con 17. Hoy tiene 137. También funcionan mercados similares en los países nórdicos —First North—, Brasil, Italia, Singapur, Hong Kong, China y Japón. España tiene una economía de Pymes, luego muy mal tenemos que hacer las cosas si en todos

estos países están funcionando estos mercados y en España no.

¿Cuál es la radiografía de la empresa que podría cotizar en MAB? Desde Arcano pensamos que en MAB cotizarán compañías de valor entre 40 y 400 millones de euros, con porcentajes cotizados —*free float*— no inferiores al 30 %, con perspectivas de crecimiento orgánico superior al 7 % de sectores poco representados en el mercado continuo, con sólidas ventajas competitivas y con un equipo directivo capaz de batir sus objetivos. ¿Apuestas? Hay 1.400 empresas del tamaño aquí descrito. De ellas un mínimo de 100 cumplen todos estos requisitos. Aprovechen la liquidez, porque durará probablemente un año, pero quién sabe si dos…

LO REALMENTE DIFÍCIL ES TOMAR DECISIONES

Jesús Monleón

Jesús Monleón es fundador de SeedRocket y escribe en el blog Blogdeemprendedores.com. Ha participado en la organización de foros de inversores como Keiretsuforum.com y Startup2.eu. Jesús Monleón ha sido fundador de Emagister.com, creador de AEFOL e impulsor de múltiples proyectos y Start-ups durante su colaboración con La Caixa.

Me han pedido que escriba unas líneas sobre consejos a emprendedores. Cualquiera puede dar consejos, es gratis y normalmente quedas bien, lo realmente difícil es tomar decisiones que no solo te afectan a ti sino a tu equipo, asumir responsabilidades.

El éxito y el triunfo en una *Start-up* son relativos y varían en función de la visión del concepto de cada individuo. En mi caso hablo del éxito de un equipo de emprendedores cuando han sido capaces de ser líderes en sus respectivos mercados.

Todas las observaciones que puedo dar están tomadas desde la experiencia personal de 12 años relacionados con *Start-ups* tecnológicas y con el mundo de la inversión, por tanto no puedo asegurar que sean científicamente correctas ;-)

Equipo: condición necesaria

Nadie tiene una fórmula mágica para adivinar si una *Start-up* será exitosa, sin embargo hay un factor que es condición necesaria para que la *Start-up* triunfe, y ésta es el *equipo*. Ya sé que siempre lo escucháis en todas las conferencias, equipo, equipo, equipo… todas las *Start-ups* que conozco que han sido exitosas han tenido un equipo excepcional y un equipo completo.

Detrás de grandes *Start-ups* como Google, Apple, Microsoft o Facebook no solo han estado sus famosos fundadores, que todos conocemos, sino que se han rodeado de gente excepcional, creando un equipo de primera.

Hombre orquesta

El «emprendedor hombre orquesta» es aquel que hace de todo en su *Start-up*, o sea, desde vender a diseñar el producto, las compras, etcétera. Suelen ser personas que normalmente son muy capaces y con grandes habilidades: gestionar una empresa, para una única persona, no es sencillo. Sin embargo no conozco ninguna empresa que haya sido exitosa con un solo emprendedor.

A los hombres orquesta no les suele gustar compartir equipo, les gusta hacer las cosas a su manera. Por esa razón prácticamente *ningún inversor* invierte en *Start-ups* de monoemprendedores.

Tu primera venta

Antes que vender a un cliente, antes que buscar financiación, tu *primera venta* es tener un equipo de primera y

un equipo completo. Ambos conceptos son igual de importantes, un equipo de primer nivel y un equipo completo. Es decir, deberá existir un perfil que cubra un área de la empresa, pues no sería recomendable tener un equipo de excelentes ingenieros sin ninguna persona de negocio.

Anteriormente hemos comentado que levantar financiación sin equipo es prácticamente imposible, sin embargo, con un equipo bueno y completo se tienen un 80 % de probabilidades de conseguir la financiación.

Se dice que un equipo brillante con una idea mediocre es capaz de generar una empresa brillante; en contrapartida, un equipo pésimo con una idea brillante tendrá una empresa pésima.

Seguramente estás pensando que sin dinero ni *networking* cómo vas a ser capaz de atraer a personas muy buenas al equipo. Bien, nadie dijo que montar una empresa sería sencillo, pero esta primera venta marcará tu futuro como emprendedor y tu empresa.

Consigue tu CEO

La mayoría de los inversores te pedirán que pongas un CEO en tu vida. Incluso llegarás a convencerte de que es una buena idea. Pero no hay cosa que sea más complicada que incorporar un CEO a un equipo de emprendedores.

Tan solo conozco una empresa que haya sido capaz de incorporar un CEO en una etapa inicial de la compañía: Icar Vision, y que además haya sido exitoso, es decir, que ningún otro emprendedor haya acabado fuera de la compañía y que además haya conseguido hacerla crecer.

Si el CEO no está dentro de tu equipo fundacional será tremendamente complicado incorporarlo sin traumas a una *Start-up*.

El mejor comercial eres tú

Personalmente creo que si un equipo de emprendedores fundacional no es capaz de realizar una venta a un cliente es mucho mejor que no continúen, porque ni contratando a un director comercial de primer nivel serán capaces de hacer que la empresa crezca.

Socio tecnológico

La gente de negocio tendemos a pensar que la tecnología es una *commodity*, es importante pero cualquiera puede hacerlo. Y es ahí donde muchas veces cometemos *el error más grave*: subestimar la tecnología en empresas donde la tecnología es algo estratégico. También ocurre a la inversa, muchos emprendedores de *software* subestiman la comercialización cuando ésta es crítica para el éxito de empresa de *software* tradicional.

Después de este razonamiento simplón, lo siguiente que solemos hacer es ir a buscar una empresa de tecnología y convencerla de que sean socios. Y aquí normalmente empieza el final de la *Start-up*. Conozco muy pocos casos donde este tipo de relaciones funcione a largo plazo, y las razones son múltiples.

Subcontratar una empresa puede estar bien para realizar una prueba de concepto, sin embargo crecer de forma sostenida será complicado. Es cierto que empresas como

BuyVIP y Privalia han empezado con la tecnología fuera, sin embargo en poco tiempo han creado equipos internos.

Si hay algo en tu *Start-up* que sea estratégico necesitas tener a alguien en tu equipo que sea el que mejor cubra esa área.

Líder y compartir valores

Seguramente ésta es la parte más complicada y difícil. Construir un equipo en diferentes áreas y un equipo bueno es posible, sin embargo además hay que sumarle dos factores: tiene que existir un líder en el equipo y este equipo tiene que compartir visión y valores.

La aventura empresarial es un viaje largo y duro, y lo único que os puedo asegurar es que van a surgir multitud de problemas y tensiones, y que eso se traslada al equipo. Sin un líder que sepa dirigir y motivar al equipo, y un equipo que comparta valores, vuestro viaje será un auténtico infierno.

Equivócate

Equivocarse en una *Start-up* suele ser lo habitual y normal en el proceso de aprendizaje, sin embargo lo peor que os puede pasar es que os equivoquéis y no reaccionéis rápidamente. Si hay un problema, afróntalo rápidamente; con el tiempo no se resuelven los problemas, sino que se agravan.

Si hemos incorporado una persona al equipo que no es la adecuada, no dejes pasar ni un minuto más, reacciona, despide e inicia el proceso de selección de nuevo. Éste es

un error típico en las *Start-ups*, contratar y mantener durante el tiempo a gente que no es la adecuada.

Implicación

La implicación es otra de las condiciones necesarias para el éxito. Ningún *Venture Capital* ni *Business Angel* invierte en proyectos donde los emprendedores estén a *part-time*. Sin implicación no hay inversión.

Es cierto que muchas veces no todo el equipo puede dejar su trabajo desde el momento cero, pero sí que es importante que uno de los miembros ya haya dado el paso.

10 PECADOS DE LOS *BUSINESS PLANS*

Marek Fodor

Marek Fodor nació en Ruzomberok, Eslovaquia. Estudió cibernética en Kosice, Praga, Berkeley y economía en Londres. En el 2000, Marek cofundó Atrapalo.com, una de las agencias de viajes líder en España y ha sido su CTO hasta octubre del 2008. Es inversor de empresas como Abaenglish.com, Agroterra.com, Autodescuento.com y EscapadaRural.com. Después de una estancia de un año como Visiting Scholar invitado en la Universidad de California regresó a España donde está repartiendo tiempo entre la labor de inversor, consejero, emprendedor y su familia.

Iba a escribir sobre los criterios que sigo a la hora de evaluar propuestas para invertir. Pero tras pensármelo mejor, creo que hacer públicos los criterios de inversión de un BA tiene sus riesgos. Es posible que si los publicara, empezaría a ver encima de mi mesa algunos *business plans* hechos «a medida» para que encajasen perfectamente con los criterios declarados. Es un poco como con el SEO: a Google ni se le ocurre publicar el algoritmo exacto, y solo da unas pautas generales, para evitar los –inevitables– intentos de manipulación.

Así que al final he decidido compartir aquellos elementos de *business plan* y/o de presentación que suelen echarme para atrás, o empezar a dudar de proyectos que a primera vista tienen muy buena pinta.

1. *«No tenemos competencia».* Esta declaración en el 99 % de los casos no es cierta, y el emprendedor suele creérsela simplemente porque autoposiciona su idea en un nicho artificalmente limitado para que realmente la competencia no exista. En el 1 % de casos donde realmente no existe la competencia, solo hay dos posibilidades: estamos delante de un proyecto rompedor y con muchísimo recorrido o estamos delante de una idea sin mercado real y sin futuro.

2. *Diferenciación de la competencia en base de lacitos en vez de ventaja competitiva real.* Hacer un clónico de Twitter con límite de 120 en vez de 140 caracteres, o proyecto copia con alguna nueva funcionalidade secundaria no es suficiente para que uno pueda competir y ganar al líder ya establecido. Para poder competir con éxito con un líder establecido, el nuevo proyecto ha de tener alguna ventaja competitiva importante.

3. *Olvidarse de incluir algún competidor relevante en el análisis de la competencia por algún motivo –porque los emprendedores desconocen todos los competidores, o porque dejan a un competidor fuera porque no lo consideran relevante o porque no quieren compararse con él–.* El resultado de esta omisión es una fuerte desconfianza hacia el resto de contenido de *business plan* por parte del BA.

4. *Brechas en la composición del equipo fundador.* Si faltan personas clave en la fase inicial del proyecto, la probabilidad de que el proyecto no avance lo suficientemente rápido es muy alta. Además del ritmo lento, en estos casos existe el riesgo de que el posterior fichaje de un profesional clave –no fundador– no encaje con el resto de emprendedores. Es mejor llenar los huecos antes de presentar el *business plan*.

5. *Sobreestimación del tamaño real de mercado.* Para cada mercado existen estimaciones muy diferentes del tamaño del mercado. Coger el número más grande, sin preguntarse de dónde viene, y ponerlo en el *business plan*, es casi siempre un error. Además, en muchos casos, el mercado real que va a atacar el proyecto nuevo es solo un segmento reducido –a veces muy reducido– del mercado general del sector.

6. *Análisis DAFO sesgada.* Los emprendedores por su naturaleza son –somos– gente optimista. Nos es más fácil enumerar 10 fortalezas que 10 debilidades, 10 oportunidades que 10 amenazas. Este sesgo de optimistas se nota en muchos *business plans*. Lo mejor en este caso es revisar el análisis con un experto del sector ajeno al proyecto antes de presentarlo a los BAs.

7. *Modelos de crecimiento construidos* top-down *en vez de* bottom-up. Sí, todavía se escriben *business plans* donde las previsiones de ingresos se basan en una única hipótesis: alcanzar x % de *market share* –tomando como base el tamaño del mercado actual estimado por alguna consultora–. Este tipo de modelo financiero carece de credibilidad –al menos para mí–. Se ha de preveer el número de unidades vendidas, en vez de suponer un precio medio y margen, y calcular así los ingresos y beneficios futuros –número de unidades vendida por precio por % de margen–. El tamaño de mercado ha de servir como un *check* interno para evitar que los crecimientos proyectados den como resultado un *market share* superior a 100 % –también ya lo he visto:-)–.

8. Claims *exagerados –en el* business plan*, los CVs de fundadores, etc.–.* Los BA no suelen hacer una *due dilli-*

gence exhaustiva ni pedir muchas referencias. No obstante, tienen muchos contactos en muchas empresas, y les es relativamente fácil descubrir incosistencias y exageraciones en los CVs anexos a *business plan*. Cualquier anomalía, cualquier *claim* aparentemente exagerado genera una desconfianza y rechazo de la propuesta para invertir.

9. *Falta de avances medibles a lo largo de la duración de contacto con el BA.* Aunque en muchos casos las rondas de inversión de BA se cierran relativamente rápido –en un horizonte de pocas semanas–, no siempre es así. Si se trata de un proceso más largo –sea cual sea el motivo–, el proyecto ha de seguir avanzando y consiguiendo los hitos marcados en el *business plan*. Cualquier brecha negativa entre la realidad y el *business plan* aumenta las dudas del BA.

10. *Demasiada frecuencia de «casi» en el* business plan*.* El primer cliente importante casi firmado, inversores casi comprometidos, fichajes de empleados claves o de asesores apalabrados pero no firmados... todos estos «casi» suelen tener una lectura muy diferente en los ojos del emprendedor –que cree que todos los casi se convertirán en realidad– y el BA. Las *Start-ups* van rápido y es lógico que tengan muchos avances casi conseguidos; no obstante, a veces es mejor omitir algunos de los avances futuros de la presentación o aclarar bien la probabilidad de que realmente se produzca.

Sé de mi propia experiencia que conseguir la financiación para una *Start-up* no es nada facil; la sensación de que los BA no te entienden, la impotencia de no saber hacerles ver el enorme potencial del proyecto, la desesperación con la lentitud del proceso. Es habitual que durante meses el emprendedor se preocupe más de la financiación que del

propio proyecto. Espero que los diez apuntes ayuden a entender un poco mejor la mentalidad de los BAs, si ya no sus objetivos y motivación –hay varios tipos de BA y sus preferencias, objetivos y motivaciones son diferentes– y facilitar así la búsqueda de financiación para nuevas *Start-ups* en España.

SEIS CUALIDADES DE LOS EMPRENDEDORES QUE TRIUNFAN

Yago Arbeloa

Yago Arbeloa es el Director Ejecutivo de Sync.es, una de las empresas de registros de dominios y hosting más dinámicas y que más presencia está ganando recientemente en el mercado español. Recientemente ha fundado la Asociaciación de Inversores y Emprendedores de Internet.

Antes de haber dado siquiera el primer paso, te han repetido cien veces que fallarás. Que no lo lograrás. Eres consciente de que cada año salen nuevas estadísticas que hablan de que tus probabilidades de acabar mal son mucho mayores que las de hacerlo bien. Y, sin embargo, empiezas a caminar.

La vida, los horizontes, los sentimientos y la forma de hacer y afrontar las cosas son radicalmente distintos en el emprendedor que en el resto de las personas. Siendo como soy un fanático del estudio de los casos de éxito, he podido darme cuenta de que los emprendedores que triunfan tienen seis cualidades en común:

Perseverancia. Edison tuvo que hacer 1.049 intentos para lograr que la bombilla funcionara. Cuando llevaba mil, sus ayudantes le insistieron en que lo dejara y él les contestó: «¿Pero no veis que ya sabemos mil formas de no hacer una bombilla?». De los errores aprendemos. Aunque fracasemos, la experiencia será enriquecedora y formativa.

Audacia. Sus ideas las llevan a cabo por mucho que los demás digan que no se puede hacer o que no va a funcionar. Einstein decía: «Los que dicen que es imposible no deberían molestar a los que lo están haciendo».

Intensidad. Los emprendedores aprovechan el tiempo al máximo. Algunos trabajan 18 horas y otros simplemente ocho, pero siempre están al 100 % centrados en lo que sea que estén haciendo: leyendo, su familia, amigos, diversión, ocio… No permiten que el tiempo corra sin más. Como decía Gaspar Melchor de Jovellanos: «Para el hombre laborioso, el tiempo es elástico y da para todo. Solo falta el tiempo a quien no sabe aprovecharlo».

Piensan diferente. Hay una cita de Einstein que dice mucho sobre este punto: «No podemos resolver problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando los creamos». Los que triunfan son aquellos que saben abstraerse de lo preestablecido, de las leyes, razonamientos y conocimientos que nos hacen atacar el problema desde una perspectiva obtusa sin poder ver el horizonte. En definitiva, un emprendedor de éxito es aquel que tiene el sentido antes de que se convierta en común.

Compromiso. El compromiso y la capacidad de comprometer a los que tienes alrededor son virtudes fundamentales para que tu proyecto triunfe. Y, adaptando su cita a nuestra visión del mundo, un hombre que liderando una institución capaz de generar el máximo nivel de compromiso nos dejó una perla para reflexionar: «El compromiso es la respuesta valiente de quienes no quieren malgastar su vida sino que desean ser protagonistas de la historia personal y social». Juan Pablo II.

Conocimiento. Aitor Zárate, ex jugador profesional de baloncesto con un máster en fiscalidad internacional, ha escrito un libro definiéndolo como factor K –K de la traducción al inglés de conocimiento, *knowledge*–. Zárate define el factor K como el elemento fundamental para conseguir la independencia financiera, salvaguardar el patrimonio, pagar menos impuestos y en última instancia ser más feliz. A pesar de ser un libro de inversión en futuros, da una receta magnífica sobre un punto clave para el emprendedor. No puedo invertir en futuros si no sé qué es un futuro. No podré ver oportunidades ni formas de ganar dinero en ciertos sectores si no me aplico en entender, formarme y conocer todo aquello que esté en mi mano. El conocimiento es, por tanto, un factor multiplicador de la sostenibilidad del éxito de un emprendedor y su radio de acción.

Desde la Asociación de Inversores y Emprendedores de Internet (AIEI), de la que soy socio fundador, buscamos dar apoyo a todas esas personas que han empezado a andar el camino de la emprendeduría para maximizar sus posibilidades de éxito con la ayuda y colaboración de nuestros asociados, todos ellos emprendedores e inversores de éxito del sector de Internet, de forma que acortemos y aceleremos su fase de crecimiento. Avalamos su proyecto y les ayudamos en la búsqueda de financiación. Aunque lo de la financiación no debería ser lo más importante.

Hablo sobre la financiación porque parece que siempre hagan falta grandes cantidades de dinero para empezar algo. Y no es así. Muchas de las multinacionales más importantes del mundo: David Packard y William Hewlett

con HP –la compañía que más impresoras vende y la segunda en venta de equipos informáticos– , Larry Page y Sergey Brin, fundadores de Google –que superan a compañías como Coca-Cola en valor bursátil–, Microsoft –fundada por el hombre más rico del mundo, Bill Gates, con una fortuna estimada de 46.500 millones de doláres según Forbes– o Apple, empezaron en un garaje con la simple pero efectiva inversión de tiempo e ilusión. Y pedir inversión no siempre es lo mejor para el proyecto ni para el emprendedor que entrega su tiempo a la búsqueda de financiación y no al proyecto y ve diluido su accionariado. Por tanto, habrá que reflexionar sobre si es necesario o no pedir inversión y en qué cantidad, reflexión que ayudamos a hacer al emprendedor desde la AIEI.

En mi caso personal los comienzos fueron parecidos a los de un garaje. Empezamos desde casa con proyectos de Internet que creímos podrían generar una buena audiencia –en aquellos tiempos, la audiencia tenía una relación directa con los ingresos–. En el primero de ellos fallamos. Pero en el segundo acertamos. A partir de ahí comenzamos a diversificar, siempre dentro del sector, y conseguimos construir una de las empresas de *hosting* más importantes de España –Sync.es, registradores de la ICANN y Red.es–, un portal de contenidos para juegos –Canalgame.com– y otro de películas –Dvd.es–, muy relevantes en cada una de sus temáticas, un *marketplace* para *bloggers* y anunciantes –Zync.es– con más de 4.000 *blogs* y miles de análisis patrocinados contratados, nos convertimos en desarrolladores de compañías muy relevantes y conseguimos ritmos de crecimientos de dos y tres dígitos. Al lado de los éxitos, por supuesto, hubo tantos o más fracasos. El emprendedor vive del «prueba y

error». Hace todos los estudios y prospecciones de mercado necesarios para fallar lo menos posible pero, al final, sigue siendo un ensayo que pide a gritos nuestro instinto y cuyo éxito o fracaso deberemos asumir con la misma normalidad e igual capacidad de aprendizaje.

Por último y si me permitís no traducirla, os dejo una perla de James Michener que resume perfectamente lo que yo considero la vida del emprendedor que disfruta igualmente de su trabajo y su tiempo de ocio: *«The master in the art of living makes little distinction between his work and his play, his labour and his leisure, his mind and his body, his information and his recreation, his love and his religion. He hardly knows which is which. He simply pursues his vision of excellence at whatever he does, leaving others to decide whether he is working or playing. To him he's always doing both».*

¿CONSEJOS? DAME PASTA

Rodolfo Carpintier

Rodolfo Carpintier Santana estudió Germanistik –filología alemana–, Master en Dirección Internacional (CESEM) y Master en Dirección General (CESEM). Es el Presidente de DAD (Digital Assets Deployment), incubadora de Internet líder en España, con propiedades como Baquia.com o Cinemavip y participaciones minoritarias en proyectos como BuyVIP o Synerquia.com. Tiene más de 25 años de experiencia en la utilización de sistemas online. Está especializado en la utilización de Internet como soporte en la toma de decisión empresarial. Sigue con regularidad el mercado de EE.UU. y está involucrado con varias de las empresas americanas pioneras en el marketing en Internet. Da con frecuencia conferencias sobre comercio electrónico y ha promovido la creación del capítulo español de Commerce Net Español (www.commercenet.org) la organización internacional promotora del comercio electrónico a nivel mundial, de la que ha sido nombrado su presidente para España. Ha escrito el libro Internet hoy, publicado por la editorial Ra-Ma en 1996 y que fue un éxito editorial y, en 2004, Los cinco mandamientos de la empresa en Internet: enseñanzas para después de una crisis, publicado por la editorial CISS. Domina el inglés, el alemán y el francés e idiomas cuyo desarrollo en Internet sigue con regularidad y sobre los que realiza trabajos de investigación para clientes. Ha escrito diversos artículos sobre Internet en revistas como Ideas y negocios, El ejecutivo, Gran cuenta, Novática, Comercio electrónico de AECOC y la Asociación de Dirigentes de Marketing.

Cuando un emprendedor busca inversores tiende a menospreciar los consejos. «Vengo buscando dinero y éste se descuelga dándome consejos». Sin embargo, muchos consejos terminan siendo más importantes que el dinero.

Emprendedor, aprende a escuchar. ¿Cuáles son los consejos más importantes que he dado en los últimos 10 años a emprendedores de todo tipo?

1. *Crea una estructura societaria que aguante el crecimiento y sea proporcional al esfuerzo.*

Una gran mayoría de los emprendedores, al inicio, se rodea de amigos para que le ayuden a emprender. Como se conocen de siempre, manejan las participaciones como si fuera una tortilla de patatas. A todos el mismo trozo. Pero no lo es: un mal reparto es la base de una gran parte de los problemas que los emprendedores tienen a medida que entienden que su trozo, como el de los demás, tiene una valoración de millones de euros y además se da cuenta de que, muchos de los invitados, ni siquiera han pagado la cerveza. *Trata de conservar la mayoría de la empresa por lo menos hasta la primera ronda de financiación millonaria.*

2. *Si estás convencido de que tienes una idea ganadora, deja todo lo demás y dedícate en cuerpo y alma a sacarla adelante.*

Muchos emprendedores pretenden conseguir inversores para luego dejar su trabajo y ponerse a trabajar en su proyecto. Así no funciona. Si no crees en el proyecto lo suficiente como para dejar tu trabajo —a veces muy bien pagado— y dedicarte a TU proyecto, ¿quién va a creer en él? O demuestras que estás tan convencido que lo has dejado todo por llevarlo a cabo o nadie va a invertir en él.

3. Friends, fools and family. *Gana credibilidad teniendo a tu alrededor inversores iniciales que hayan creído en el proyecto.*

El que tu familia y amigos cercanos hayan invertido aunque sea una pequeña cantidad te da más credibilidad. Si dejas invertir a tu familia es porque crees que les vas a hacer un favor y el proyecto merece la pena. A veces, si no en el entorno familiar más cercano, sí existe la posibilidad de conseguir los primeros 50 a 100.000 euros de varios conocidos que adquieren un porcentaje —no debe ser nunca más del 15 %— de la empresa.

4. *Tu equipo. La venta a tu propio equipo es probablemente la más difícil. Si quieres gente buena tienes que convencerles.*

Muchos emprendedores creen que no pueden hablar con compañeros de viaje al inicio porque el proyecto no es lo suficientemente atractivo. Probablemente no lo sea por no tener el equipo adecuado al mismo. Merece la pena conseguir compañeros de viaje desde el inicio que aporten mayor credibilidad al proyecto. Sin embargo, hay que tener cuidado y dar participaciones con cuentagotas y siempre sujetas a su permanencia en el proyecto. Que quede claro que, si abandonan el barco, pierden sus participaciones.

5. *No des participaciones a un subcontratista técnico.*

Para ir más rápido es habitual querer involucrar al desarrollador como socio. No suele ser una buena decisión. Si hay conflictos —y siempre los hay con la plataforma tecnológica— no puedes estar luchando con el proveedor si éste, además, está en tu Consejo.

Sí se pueden convertir en acciones una serie de pagos pero tiene que ser al valor real de la acción en su primera valoración externa y no como socio fundador. Me explico. Si cuando formamos la empresa con 6.000 euros —o la cifra que sea— damos entrada al proveedor tendremos problemas. Otra cosa es que le tengamos que pagar 250.000 euros y él acepte que 150.000 euros se los paguemos en acciones siempre que esto no represente más de un 3,5 % de la sociedad al inicio. Luego, con las diluciones, su participación se irá haciendo más pequeña y, aunque sea socio, nunca estará en el Consejo o tendrá una situación desde la que nos pueda presionar.

6. *Gestiona bien las expectativas. Primero las tuyas.*

¿Quieres convertirte en un potentado? ¿Estás buscando autoempleo? ¿Qué buscan las personas de tu equipo directivo? ¿Qué esperan tus inversores? Al inicio es relativamente fácil aunar los intereses de todos. Una vez la empresa está lanzada, si existen conflictos de intereses y de expectativas, surgirán los problemas.

Un inversor tiene un horizonte de entre cinco y 10 años como mucho pero quiere ver resultados en los primeros 18 meses. Planes de negocio que alcanzan el punto de equilibrio a los tres o cuatro años son muy difíciles de financiar hoy.

7. *Sé lógico en los planteamientos. Estudia cuáles son los parámetros más importantes de tu negocio y valóralos bien antes de iniciar un plan de negocio.*

Hay cosas que son imposibles y otras que solo lo parecen, pero los inversores, que en muchos casos no tienen demasiado tiempo para analizar la totalidad del plan de negocio, deben utilizar pequeños trucos para saber si tiene o no sentido lo que le están presentando.

¿Cuáles son los más habituales? Facturación por empleado. Si la facturación por empleado del sector es de 100.000 euros por persona, habrá que explicar muy bien por qué creemos, por ejemplo, que nosotros vamos a conseguir 500.000 por empleado. Si el flujo de caja indica que vas a necesitar 350.000 euros para cubrir tus desequilibrios financieros, ¿por qué pides 600.000 euros en la ampliación que propones? Si estás apuntando a una facturación de 300.000 euros en el tercer año, ¿cómo puedes pedir un millón de inversión?

Es decir, los planteamientos tienen que ser lógicos y estar bien documentados cuando se salgan de parámetros más o menos conocidos y esperados.

Describe ya en el plan de negocio por qué métricas te vas a guiar y aprende a implementarlas desde el principio con el fin de que tengas medidas con las que puedas saber siempre dónde estás en tu plan.

8. *Cuidado con los crecimientos desmesurados y sus consecuencias.*

Muy pocas veces se tiene en cuenta que, a más facturación, más personal cualificado y mayor número de especialistas. A veces, analizando un plan de negocio te das cuenta de que para facturar 30 millones en el tercer año, el emprendedor va a necesitar 200 personas y éste lo ha dado por sentado sin explicar cómo lo va a conseguir. No es lo mismo gestionar a 10 personas que a 200 y el nivel de los mandos intermedios que se necesitan en uno y otro caso también son diferentes. ¿Es creíble el planteamiento? ¿Va a ser capaz el emprendedor, de repente, de captar 10 nuevos empleados al mes? ¿Cómo ha previsto la capacidad de la empresa para entrenarles? ¿Tiene previsto un

departamento de RRHH? ¿Ha pensado en los procedimientos necesarios para controlar una empresa que crece a ese ritmo?

Son preguntas que el inversor se va a hacer.

9. *No te comas solo el marrón. Las malas noticias, cuanto antes mejor.*

Cuando un emprendedor tiene inversores y ya disfruta del dinero empieza a olvidarse de quién se lo prestó. En muchos casos —por no preocuparles— se les oculta cualquier mala noticia y el emprendedor se come solo el marrón.

Es importante crear, desde el inicio, un sistema de información para inversores, sencillo, pero que funcione bien y que explique a los inversores, en cada caso, qué es lo que está pasando. El inversor espera que, si algo sale mal, sea el primero en enterarse. No me refiero a detalles operativos del día a día sino a problemas que amenazan la supervivencia de la empresa.

10. *Ten bien claro cuál es la salida que quieres darle a tus inversores.*

Los inversores no invierten para perder de vista su dinero, lo hacen para recuperarlo, con las mayores plusvalías posibles, en el tiempo estimado que, dependiendo del tipo de inversor puede ir desde dos o tres años a 10. En muchos casos, los primeros inversores —*Angel Investors*— deben salir a los dos años con buenas plusvalías y ser sustituidos por VCs que tengan experiencia en salidas a Bolsa o venta de empresas y el emprendedor debe estar atento a estos movimientos y ser él —o su Director Financiero— quien los controle para evitar que

sean ellos los que, inesperadamente, le causen un problema imprevisto.

Evita la creencia popular entre emprendedores que dice que, cuando las cosas van muy bien, el inversor no se lo ha ganado y sobre todo, que vea que estás agradecido a su contribución y sabes que, sin su dinero, no hubieras llegado a donde lo has hecho…

COMUNICA. EMPRENDER EN LOS TIEMPOS DE LA WEB SOCIAL

Óscar Matellanes

Óscar Matellanes García tiene 37 años. Está casado y tiene dos hijos. Es ingeniero de telecomunicación y Executive MBA (Instituto de Empresa).Ha desarrollado su carrera profesional en los sectores de telecomunicaciones y medios de comunicación. Formó parte del equipo que puso en marcha las empresas operadoras de servicios de telecomunicaciones por cable de fibra óptica en Navarra (Retena) y La Rioja (Reterioja), dirigiendo ambas empresas entre 2002 y 2005. Tras la venta de Tenaria, resultado de la fusión de ambas empresas, a Grupo Auna en 2005, se hizo cargo de la Dirección nacional de gestión de clientes de Auna. Posteriormente, fue Director Regional de Ono para Aragón, Navarra y La Rioja, formando parte del comité de dirección. Desde 2006 es Director de Desarrollo de Negocio en Grupo La Información, donde dirige el desarrollo en Internet a través de la empresa Ibercentro Medios (www.LincPublicidad.com, www.poopolo.com), así como el lanzamiento de nuevos negocios y las inversiones en empresas.

Comunica. Haz todo lo demás que necesites hacer pero, sobre todo, comunica.

En estos tiempos, entre todos los posibles consejos para emprendedores que dan para un libro como éste –o más–, merece la pena mirar de cerca a la Web social –esa que se ha etiquetado como Web 2.0– y cómo puedes, como emprendedor, aportar en ella y aprovecharla en beneficio de tu iniciativa empresarial.

Muy probablemente estés a estas alturas en Facebook. Puede ser que también tengas tu *blog* o tu propio canal en Twitter. A lo mejor tienes un perfil en Linkedin trufado de conexiones profesionales. Quizá tienes todo ello. Seas un emprendedor con un proyecto basado en Internet o de cualquier otra clase, conviene que te plantees de qué forma puedes poner a trabajar estas herramientas y tu red social en beneficio de tu proyecto.

Los consejos que lees en estas páginas no tienen nada de infalibles –¡menuda responsabilidad!–. Provienen de la experiencia como inversor viendo muchísimos proyectos de empresa, de haber compartido con decenas de emprendedores el detalle de sus planes, de haber seguido la vida de innumerables iniciativas empresariales y de apoyar el emprendimiento en bastantes proyectos. Por el camino, tanto las dificultades como las experiencias de éxito y los fracasos acaban configurando una especie de «catálogo de buenas prácticas» de los proyectos emprendedores.

Considero estos consejos válidos, además, tanto para emprendedores como para intraemprendedores, esos emprendedores dentro de las empresas y las instituciones que tanta falta hacen y de los que tantas veces nos olvidamos.

Antes de entrar en materia, solo dos apuntes.

El primero es sobre tu emprendimiento y tu vida personal. Leerás y escucharás opiniones de todo tipo sobre la conveniencia o inconveniencia de mezclar ambas facetas en tu *blog*, Twitter o Facebook. No creo que exista una única respuesta, pero sí me parece un asunto sobre el que tú como emprendedor debes reflexionar. Siéntete cómodo y piensa en el objetivo que persigues.

El segundo apunte tiene que ver con el diferente uso de la Web social, que puedes realizar en dos fases muy distintas del proyecto: antes del lanzamiento, cuando estás desarrollando la idea o buscando inversores, y después del lanzamiento, cuando comienza la promoción y comercialización de tu producto. Tu comunicación y el uso de herramientas de comunicación en la Web 2.0 va a requerir una reflexión permanente, pero sin ninguna duda el inicio de cada una de estas fases es un gran momento para evaluar y repensar tu estrategia de comunicación.

Ahora sí. Vamos a por ello.

Ideas sí, pero con equipo y comunicación

Tenlo claro: lo más importante para que un negocio triunfe no es una idea genial, si no el equipo que la va a desarrollar –más sobre esto después– y cómo se va a contar esta idea al mercado. ¿Cómo conseguirás comunicar tu producto a tus potenciales usuarios y clientes?

En ocasiones, el emprendedor lo basa todo en su idea: «es tan buena que no puede fallar». La idea es importante, y un plan de negocio, necesario. Pero estos dos aspectos van a cambiar con toda seguridad a lo largo de la vida del proyecto. Las cosas rara vez son como las habías dibujado en una pantalla o como las habías reflejado en una hoja de cálculo.

Ni la idea ni el plan de negocio son suficientes. Una idea aparentemente del montón se puede convertir en un gran negocio de la mano de un buen equipo. Y la idea, una vez desarrollada y convertida en producto, es necesario venderla y para eso vas a necesitar mucha comunicación.

Hace tiempo que se acabaron los tiempos en que los buenos productos se vendían solos. Toca trabajar. No te va a quedar más remedio que comunicar para vender.

Para un inversor, hay una gran diferencia entre un creativo –alguien que tiene buenas ideas– y un emprendedor –alguien que lucha hasta transformar una idea en una realidad aceptada por el mercado–. No tengas reparo en contar tu idea a inversores con los que te sientas cómodo compartiendo y enriqueciendo tu planteamiento de negocio.

El equipo, los inversores y otros emprendedores

Tienes una buena idea. Tienes capacidad, ambición y energía para desarrollarla. Pero una idea nunca es mejor que el equipo que la va a desarrollar. Míralo de otra manera: un equipo mediocre o desequilibrado en sus capacidades es capaz de hundir la más brillante de las ideas. Todo el mundo es bueno en algo y nadie es bueno en todo, así que con toda seguridad vas a necesitar *el mejor equipo* que te complemente. Vas a tener que ilusionar con tu idea a tus compañeros de viaje. ¿Quién sabe si están entre los lectores de tu *blog* o entre los seguidores de tu Twitter?

Pascual Montañés, profesor de Dirección Estratégica del Instituto de Empresa, argumenta en su libro *Inteligencia política* que «no hay directivos buenos o malos. Hay directivos oportunos o inoportunos». De la misma forma, creo que tampoco hay *socios inversores* buenos o malos, sino socios oportunos o inoportunos para lo que pretendes conseguir con tu proyecto empresarial. Moverte en la Web social y escuchar las experiencias de

otros emprendedores te puede apuntar en la dirección del inversor más adecuado. Comunicar adecuadamente a través de tu *blog* te puede atraer a un inversor que busca lo que tú puedes ofrecerle.

Luego vendrá el momento de las conversaciones y negociaciones. Si detectas que no hay encaje entre tus objetivos y los de un potencial inversor, es preferible que lo manifiestes lo antes posible. Ahorrarás un desgaste innecesario tanto para ti como para él y evitarás el error de encontrarte en el capital de la compañía con un socio que «no es que termine de encajar, pero como ha pagado una prima superior a lo que tenía previsto...». Problemas en el horizonte. Entre emprendedores e inversores maduros, una ruptura de negociaciones a tiempo es una bendición.

Mantén contacto con aquel inversor «que no fue oportuno» en su momento. Hazle partícipe de cómo avanza el proyecto. Quizás en el futuro, en otras circunstancias, os podáis convertir en socios ideales. Por otra parte, una vez formado el equipo inversor establece una comunicación fluida con todos los socios. Dales información de la marcha del negocio. No esperes a que las cosas vayan realmente mal para ponerles al corriente. Tampoco malinterpretes el papel de los accionistas: pide su apoyo cuando lo necesites, pero en ningún caso esperes que hagan tu trabajo.

No subestimes el apoyo que puedes recibir de otros *emprendedores*. En general, entre los emprendedores encontrarás siempre gente deseosa de echarte una mano cuando más lo necesitas. Mantente en contacto con ellos, dentro y fuera de Internet. Tu *blog*, tu Twitter o Linkedin son buenas herramientas para estar conectado con esa red

de gente que comparte tu misma ilusión. Hay también encuentros presenciales de emprendedores –Iniciador, www.iniciador.com, es un buen ejemplo– que son una excelente ocasión de ampliar y reforzar tu red de contactos. Por tu parte, trata de ayudar a un emprendedor siempre que esté en tu mano.

La financiación

Además de tus aportaciones de capital y las de tus socios, muy probablemente en algún momento vas a necesitar financiación bancaria. Si tu Director de oficina o tus contactos habituales en el banco no parecen muy sensibles a ayudarte en el proyecto que les presentas, es el momento de recurrir a tu red de contactos.

Hay entidades financieras que están muy activas en la Web social. Identifícalas y detecta a las personas de esas entidades que ves que comprenden la utilización de Internet. Es muy posible que ésta sea una buena entrada para ti a la hora de solicitar apoyo financiero. Como mínimo, si tu proyecto es de Internet o haces un uso intensivo de Internet en tu comunicación, es probable que sean más sensibles que tu Director de oficina a la hora de introducirte en la entidad. Pero, ¡ojo! Si esas personas te esgrimen en algún momento «que el tema de financiación no depende de mí», una de dos: o acabas de descubrir que esa entidad no ha entendido nada de lo que es la Web social, o acabas de topar con una persona nada comprometida con su entidad –y que te será de menos utilidad que tu Director de oficina–. Olvídate de esa entidad financiera y sigue buscando.

El desarrollo de producto

Durante años, un buen número de empresas ha ignorado la opinión de sus clientes sobre sus productos. Afortunadamente, con el paso del tiempo el interés por conocer al cliente y darle respuesta ha crecido notablemente. Tú estás de enhorabuena: vives en una época en la que el usuario se ha vuelto más exigente que nunca, pero también cuentas con más medios que nunca para conocerle. Tú, como emprendedor que pones en marcha una empresa, cuentas con una gran ventaja con respecto a tus competidores, a veces auténticos mastodontes con poca cintura: tu producto está por hacer. Esto quiere decir que tienes la enorme oportunidad de incorporar a tu usuario y a tu cliente al proceso de construcción del servicio que necesitan. Puedes ir más allá de construir un producto «a la medida del cliente»: hazle formar parte del mismo.

Necesitarás también aquí una gran dosis de comunicación para gestionar tanto los mensajes que lanzas a tus clientes y usuarios como para recabar y dar respuesta a sus propuestas y peticiones.

Hazlo en Internet pero también en el mundo físico. Las herramientas están ahí. Te toca a ti aprovecharlas adecuadamente.

La venta

Si eres emprendedor, tienes asumido que te toca ser el primer vendedor de tu producto y de la imagen de tu empresa. Sin venta no hay negocio, y sin negocio no hay empresa, así que la búsqueda de usuarios y clientes para tu producto, y cómo hacer que paguen por él, deben ser tu

auténtica obsesión. En este campo, tu presencia activa y bien gestionada en la Web 2.0 puede tener al menos tres efectos positivos para tu proyecto emprendedor.

En primer lugar, te puede convertir en una referencia en el área de actividad de tu proyecto empresarial. Los emprendedores que he visto hacer esto mejor son aquellos que actúan con humildad pero con decisión y que combinan unas aportaciones de valor, lejanas de todo halo de gurú, con una escucha activa y conversación con la comunidad.

Además, te permite «estar en el sitio adecuado en el momento oportuno». Los emprendedores que gestionan bien su presencia en la Web social acaban encontrando en el camino propuestas de desarrollo de negocio y encargos de clientes. Cuanto más claros y más consistentes sean los mensajes que compartes sobre tu actividad emprendedora, mayor es la probabilidad de que esto suceda.

Finalmente, piensa en la labor de comunicación que realizas en la Red como una campaña de promoción sin fecha de caducidad. Nunca una comunicación tan duradera resultó tan barata. Lo que hoy comunicas, queda ahí indefinidamente.

***

Participar en la Web 2.0 requiere esfuerzo y un cierto proceso de aprendizaje para desentrañar la utilidad y posibilidades de todas sus herramientas, pero prescindir de estas herramientas de comunicación es algo que un emprendedor no puede permitirse hoy en día.

Ahora es tu turno: disfruta con lo que haces ¡y cuéntalo!

¿Continuamos la conversación?

Twitter.com/OscarMatellanes

LinkedIn.com/in/OscarMatellanes

AUTOSUFICIENCIA, REALISMO, TRANSPARENCIA Y OPTIMISMO

Roberto Saint-Malo

Roberto Saint-Malo ha estado dedicado al capital riesgo desde 1995, ejecutando y gestionando desde entonces una multitud de inversiones exitosas tanto en Europa, Estados Unidos como Iberoamérica. Es fundador –en el 2002– y actualmente socio gestor de Adara Venture Partners, una firma referente en España en el apoyo a emprendimientos en el área TIC (Tecnología de Información y Comunicación). Entre las empresas con las que ha trabajado figuran eDreams (ES), Eyesquad (Israel), Cambridge Broadband (RU) y Energía Global (EE.UU.). Anteriormente fue consultor con McKinsey & Co., desde donde asesoró a la empresa de distribución Jumbo Comercial, la cual posteriormente gestionó como Consejero Delegado durante seis años, hasta su fusión con Pao de Açucar y venta a Auchan. Es MBA por la Harvard Business School y se graduó con honores Summa Cum Laude en ciencias computacionales de Dartmouth College. Ha sido elegido como Joven Líder Global por el World Economic Forum. Entre sus aficiones están el trekking y el golf –ha sido handicap 4–.

Mi primer y principal consejo a un emprendedor es: oblígate a ser lo más autosuficiente posible… sin olvidar que uno nunca lo será plenamente –así es la vida y hay que disfrutar de sus contradicciones y ambigüedades–.

¿Pero por qué buscar la autosuficiencia?

Pienso que por dos razones. La primera, filosófica. Pienso que en su estado más puro un emprendedor emprende para hacerse más libre, para controlar más «su

destino», incluyendo el sentido económico. Entonces, ¿si uno pretende emprender no es buena idea intentar hacerlo con el espíritu más puro posible? Eso sí, el buen trabajo en equipo siempre es fundamental –volveremos a esto–. La segunda es operativa. Debe esforzarse por conseguir resultados que no son obvios a priori, mediante iniciativas, creatividad, magnetismo –el ser capaces de atraer apoyos, colaboradores, clientes en circunstancias no particularmente holgadas–, persistencia, persuasión, etc. Un emprendedor debe obligarse a hacer mucho con poco –al menos en una primera instancia–. El haber hecho un poco de esto le dará mayor confianza de ejecución e impresionará mejor a inversores, eventuales colaboradores e incluso clientes.

Por el contrario, buscar captar mucho dinero de grandes inversores para crear una organización grande y compleja en los primeros meses de recorrido, normalmente no es aconsejable. Seguir esta ruta suele conllevar captar dinero a valoraciones altas. Para defender estas valoraciones altas uno tiene que crear expectativas proporcionalmente grandes. Uno termina –tanto del lado emprendedor como del lado inversor– en una situación donde las cosas tienen que salir muy, muy bien para que todos estén contentos.

Generalmente esto no sucede y pronto se necesita más dinero, incluyendo el necesario para financiar aquella organización que ya no es tan compleja –pero sigue siéndolo... se redujo el tamaño en un 10-20 %, no en el 80 % que requería el caso–. Y pronto se entra en el riesgo de una espiral desgastadora entre el emprendedor y el inversor en cuanto a los ajustes que hay que hacerle a la organización, los planes y la estructura accionarial. Lastimosa-

mente, muchas veces estos procesos debilitan esta crítica relación de forma fundamental.

El segundo –y relacionado– consejo: recuerda la curva J. Ésta es la curva que ineludiblemente presentan un altísimo porcentaje de los emprendimientos, en cuanto a que las cosas normalmente van por debajo inicialmente de acuerdo a los planes establecidos. Las cosas «bajan» antes de «subir». Lo negativo suele salir antes, más rápido. Las sorpresas positivas esperan para aflorar; las negativas, no. Siempre se necesita más tiempo, dinero, esfuerzo que los estimados iniciales. Solución:

- Sin dejar de pensar en grande, sé cauto al planificar. Define objetivos ambiciosos pero alcanzables. Comprométete públicamente –y ante inversores, sobre todo– con lo que realmente se puede hacer. Que las sorpresas sean positivas –¡o al menos, no negativas!–. Así se va generando un círculo virtuoso de confianza y credibilidad.

- Aplica valoraciones menos ambiciosas. Al proponer planes más cautos, las valoraciones serán más bajas y sí, claro, para levantar la misma cantidad de capital habrá que diluirse más.

- Pero si uno busca ser más autosuficiente se las arreglará para ajustar planes, gastos y equipo de tal forma que se pueda hacer lo mismo –o casi lo mismo– con menores recursos y por lo tanto, con menos dilución.

Y de vuelta al ser autosuficientes. El esfuerzo implicado tiene muchos buenos subproductos, aparte de escapar «complejidades» que luego se vuelven en nuestra contra, como por ejemplo:

- Generar una cultura de trabajo frugal, donde no se gasta con alegría –fenómeno, dicho sea de paso, que la gran mayoría de los inversores deseables rápidamente aprecia y valora–. A estos les –nos– encanta ver una cosa que muchas veces se denomina «respeto por el capital».

- Nos preparamos para situaciones de «crisis» que normalmente vendrán durante los primeros años de vida de un proyecto… nos hacemos más capaces de abordarlas con un espíritu creativo y efectivo –a los inversores, por cierto, generalmente no les gusta ver planteamientos de «más de lo mismo» para solventar estas situaciones–.

Y el tercer consejo: ¡trabajo en equipo! Para esto, nada como invertir tiempo en ser transparente con colaboradores e inversores. Sobreinfórmales si acaso. Que no existan dudas importantes. Que todos sepan cuál es el norte del proyecto. Sé particularmente agresivo con las noticias negativas. Que no haya sitio para especular sobre lo que no está saliendo bien, sobre la información que se oculta. Que todo colaborador se sienta valorado.

Eso sí, comparte toda esta información, con optimismo y convencimiento –dentro de lo razonable–, que los obstáculos son para divertirse. ¡De esto trata ser emprendedor!